

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIAS E ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**CONTEXTO INSTITUCIONAL, ESQUEMAS INTERPRETATIVOS
E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE DUAS
COOPERATIVAS AGRÍCOLAS PARANAENSES:
ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS**

AUTORA: ROSÂNGELA MAZZIA INOCÊNCIO RODRIGUES

CURITIBA, 2000

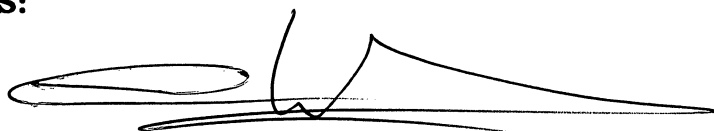
**“CONTEXTO INSTITUCIONAL, ESQUEMAS
INTERPRETATIVOS E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE
DUAS COOPERATIVAS AGRÍCOLAS PARANAENSES”**

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.**

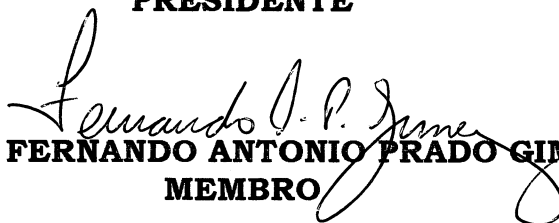


**PROF. DR. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA
COORDENADOR DO MESTRADO**

**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS
PROFESSORES:**



**PROF. DR. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA
PRESIDENTE**



**PROF. DR. FERNANDO ANTONIO PRADO GIMENEZ
MEMBRO**



**PROF. DR. SÉRGIO BULGACOV
MEMBRO**

ROSÂNGELA MAZZIA INOCÊNCIO RODRIGUES

**CONTEXTO INSTITUCIONAL, ESQUEMAS INTERPRETATIVOS
E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE DUAS
COOPERATIVAS AGRÍCOLAS PARANAENSES:
ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado
em Administração, do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva

CURITIBA, 2000

A emancipação das mulheres e a produção cooperativa são (...) as duas grandes mudanças que regenerarão a sociedade.

John Stuart Mill

Ao meu marido e minha filha pelo apoio e pelo amor que dedicaram em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

- à minha família pelo apoio e incentivo, sabendo compreender os vários momentos de ausência;
- aos dirigentes da Cocamar e a da Coamo pela disposição em conceder as entrevistas e disponibilizar os documentos necessários para o desenvolvimento da pesquisa;
- ao orientador Prof. Clóvis L. Machado-da-Silva pelo profissionalismo e pela dedicação com que orientou essa pesquisa;
- ao Prof. Fernando Gimenez, pela participação e contribuições na banca examinadora;
- ao Prof. Sérgio Bulgacov pela sua ajuda e compreensão nos momentos mais decisivos e pela sua participação na banca examinadora;
- ao Prof. Paulo Grave pela amizade e pelo estímulo oferecido durante vários anos;
- aos professores do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá, pelo apoio nos momentos de dificuldade;
- aos amigos Edson, José Campos e Maurício, pelas valiosas sugestões quando da definição dessa pesquisa;
- aos professores e funcionários do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (CEPPAD) da Universidade Federal do Paraná;
- aos amigos do mestrado pelo companheirismo e pelos momentos agradáveis que proporcionaram, fazendo com que diminuísse a distância e a saudade;
- ao Rogério Traninn pela preciosa colaboração para o desenvolvimento do trabalho de campo desta pesquisa;
- à Prof. Vera Lúcia Rodrigues Cantadori, pela valorosa contribuição nos assuntos relacionados à língua inglesa;
- a todos os amigos e familiares que, de uma forma ou de outra, auxiliaram e apoiaram para que houvesse tranquilidade no desenvolvimento desse trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE TABELAS	x
RESUMO	xi
ABSTRACT	xii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. TEMA E PROBLEMA	3
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA	4
1.2.1. Objetivo Geral	4
1.2.2. Objetivos Específicos	4
1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	5
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	6
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	8
2.1. CONTEXTO AMBIENTAL E MUDANÇA	8
2.2. ESQUEMAS INTERPRETATIVOS	19
2.3. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	22
2.4. CONTEXTO AMBIENTAL, ESQUEMAS INTERPRETATIVOS E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	27
3. METODOLOGIA	30
3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	30
3.1.1. Perguntas de Pesquisa	30
3.2. DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS	31
3.3. OUTROS TERMOS RELEVANTES	35
3.4. DELIMITAÇÃO E <i>DESIGN</i> DA PESQUISA	36
3.4.1. População e Amostragem	36

3.4.2. Delineamento da Pesquisa	37
3.5. DADOS: FONTE, COLETA E TRATAMENTO	38
3.5.1. Fontes e Coleta	38
3.5.2. Tratamento	42
3.5.3. Limitações da Pesquisa	43
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	45
4.1. CONTEXTO AMBIENTAL	45
4.2. COOPERATIVISMO	54
4.3. CASO 1: COCAMAR	57
4.3.1. Histórico da Empresa	57
4.3.2. Posicionamento Estratégico da Cocamar	63
4.3.3. Esquemas Interpretativos	72
4.3.4. Relações entre Posicionamento Estratégico, Esquemas Interpretativos e Mudanças no Contexto Ambiental	85
4.4. CASO 2: COAMO	93
4.4.1. Histórico da Empresa	94
4.4.2. Posicionamento Estratégico da Coamo	95
4.4.3. Esquemas Interpretativos da Coamo	102
4.4.4. Relações entre Posicionamento Estratégico, Esquemas Interpretativos e Mudanças no Contexto Ambiental	108
4.5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS EM ESTUDO	111
4.5.1. Esquemas Interpretativos	112
4.5.2. Posicionamento Estratégico	118
4.5.3. Contexto Ambiental de Referência	120
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	124
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	132
7. ANEXOS	140
ANEXO 1 - RELAÇÕES DE DOCUMENTOS ANALISADOS	141
ANEXO 2 - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS MODELO 1: COAMO	145
ANEXO 3 - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS MODELO 2: COCAMAR	146

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

LISTA DE FIGURA

FIGURA 1 - CONTEXTO INSTITUCIONAL DE REFERÊNCIA E ESQUEMAS INTERPRETATIVOS	29
---	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - VARIANDO ÊNFASES – TRÊS PILARES DA INSTITUIÇÃO	10
QUADRO 2 - AMBIENTES TÉCNICO E INSTITUCIONAL COM EXEMPLOS DE ORGANIZAÇÕES	13
QUADRO 3 - TIPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	18
QUADRO 4 - POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA COCAMAR	70
QUADRO 5 - VALORES/CRENÇAS DOS DIRIGENTES DA COCAMAR	73
QUADRO 6 - POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E VALORES/CRENÇAS DOS DIRIGENTES DA COCAMAR	88
QUADRO 7 - POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA COAMO	100
QUADRO 8 – VALORES/CRENÇAS DOS DIRIGENTES DA COAMO	103
QUADRO 9 - POSICIONAMENTO ESTRATEGICO E VALORES/CRENÇAS DOS DIRIGENTES DA COAMO	110
QUADRO 10 - VALORES/CRENÇAS DOS DIRIGENTES DA COCAMAR E DA COAMO	112

QUADRO 11 - VALORES/CRENÇAS DOS DIRIGENTES DAS COOPERATIVAS	116
--	-----

QUADRO 12 - POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS COOPERATIVAS	119
---	-----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - DADOS GERAIS DA COCAMAR	62
------------------------------------	----

TABELA 2 - DADOS GERAIS DA COAMO	95
----------------------------------	----

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi verificar de que forma os esquemas interpretativos dos dirigentes atuaram como mediadores do posicionamento estratégico de duas cooperativas agrícolas, em face das mudanças no contexto institucional, no período de 1993 a 1999. As organizações estudadas foram a Coamo - Cooperativa Agrícola Mourãoense e a Cocamar - Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá, ambas localizadas no estado do Paraná. O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo comparativo de casos, com utilização de fontes múltiplas de evidência. Os dados primários foram obtidos mediante entrevistas semi-estruturadas com quatro dirigentes do primeiro escalão da Coamo e quatro da Cocamar, bem como observação direta. Os dados secundários foram coletados mediante análise de relatórios da diretoria, atas de reuniões, jornal e outros documentos elaborados pelas empresas no período em estudo, bem como da análise de informativos de órgãos ligados ao setor agrícola e banco de dados cooperativo. O tratamento dos dados foi efetuado por meio de procedimentos descritivo-qualitativos, mediante análise documental e análise de conteúdo por meio da categorização temática e posterior confirmação nas entrevistas semi-estruturadas. Os esquemas interpretativos foram analisados a partir dos valores/crenças compartilhados pelos dirigentes, identificados nos documentos organizacionais e entrevistas semi-estruturadas. Os dados revelam que houve uma mudança nos esquemas interpretativos do Cocamar após a crise financeira de 1995. Os principais valores encontrados, antes da crise, foram: investimentos, modernidade, ousadia, pioneirismo e política social. Após a constatação da crise, houve uma mudança dos valores para: parceria, profissionalização, planejamento, custos e política econômica. Essa mudança nos valores refletiu no posicionamento estratégico da organização na medida em que ela passou a focar o mercado regional, ampliou sua linha de produtos ao invés de manter o processo de diversificação, reduziu seus investimentos e os seus custos, assumindo definitivamente uma postura de empresa cooperativa. O posicionamento estratégico e os valores encontrados na Cocamar após 1995 são bastante similares aos encontrados na Coamo ao longo do período em estudo. A Coamo comercializou, basicamente, com o mercado externo, atuou com produtos tradicionais na região, realizou investimentos de forma moderada e condizente com uma política de manutenção do capital de giro, assumindo sempre uma postura empresarial na atividade. Esse posicionamento estratégico foi intermediado por valores como capitalização, cautela, profissionalização, harmonia e política econômica. Em conclusão, os resultados da análise comparativa das cooperativas em estudo, demonstram que o posicionamento estratégico foi intermediado pelos esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais condicionados pelo contexto ambiental de referência nacional, no caso da Coamo e regional, no caso da Cocamar.

ABSTRACT

The purpose of this research is to verify in which ways the interpretative schemes of the executives of two cooperatives acted as mediators of the strategic positioning of these companies facing the changes in the institutional context from 1993 to 1999. COAMO – Agricultural Cooperative from Campo Mourão and COCAMAR – Coffeegrowers, agricultural and cattle raising Cooperative of Maringá, were the organizations studied, both located in state of Paraná. The method that characterizes this research is the comparative study of cases with the use of multiple sources of evidence. The primary data were obtained through semi-structured interviews with four leaders of Coamo and four leaders of Cocamar, as well as direct observation. The secondary data were collected by means of management reports, minutes of meetings, service bulletin and other documents elaborated in the period of the study and through the analysis of reports of organs linked to the cooperative section and cooperative database. The treatment of the data was made by means of descriptive-qualitative procedures, through documental analysis and content analysis. The interpretative schemes were analyzed starting from the values shared by the leaders identified in the organizational documents and semi-structured interviews. The data reveal that there was a change in the interpretative schemes of Cocamar after the crisis of 1995. The main values found before the crises were: investments, modernity, boldness, pioneering and social politics. After the verification of the crisis, there was a change of the values to: paternship, professionalization, planning, costs and economic politics. This change in the values reflected in the strategic positioning of the organization as it began to focus the regional trade, increased the line of products instead of keeping the process of diversification, reduced the investments and the costs, taking on the posture of a cooperative enterprise. These values are quite similar to the values found in Coamo along the period of study. Coamo did business basically with the external trade, acted with traditional products in the region, invested in a moderate way according to politics of working assets, always taking on an enterprising posture in the activity. This strategic positioning was intermediated by values such as capitalization, caution, professionalization, harmony and economic politics. To sum up the results demonstrate that the strategic positioning was intermediated by the interpretative schemes of the organizational directors conditioned by the institutional context of national reference, in the case of Coamo and regional in the case of Cocamar.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, têm-se observado grandes mudanças organizacionais em função de um ambiente cada vez mais competitivo, ocasionado, principalmente, pelas inovações tecnológicas e pelo processo de globalização. Torna-se cada vez mais necessário que os dirigentes estejam aptos a acompanhar a velocidade com que as informações chegam às suas organizações e desenvolvam estratégias que façam frente à competitividade e à complexidade ambiental.

O setor cooperativo, embora composto por pessoas associadas livremente, enfrenta os mesmos problemas das demais organizações quando se trata da abordagem estratégica, uma vez que se vale de uma empresa econômica coletiva para atingir seus objetivos (Koslovski, 1987). Tomando por base os princípios doutrinários e associativos, as cooperativas propõem-se a fazer o papel de mediadoras entre as vertentes econômicas e sociais, buscando conciliar os objetivos de promoção social do produtor rural e os dos atores econômicos preocupados com a produção eficiente de bens e serviços.

O modelo cooperativo surgiu na Europa como uma das formas de reação ao desequilíbrio resultante do liberalismo econômico do século XVIII. A primeira cooperativa de consumo, formada por 28 tecelões, surgiu em 1844, em Rochdale, com a intenção de combater as condições de miséria que lhes eram impostas, buscando, por meio de troca mútua, o fornecimento de alimentos, vestuários, ferramentas e materiais necessários à execução dos trabalhos (Bialoskorski, 1994).

A formação cultural das cooperativas tem suas bases nos princípios dos pioneiros de Rochdale (Bialoskorski, 1994), que possui na sua essência ideais socialistas, legitimados pelos processos de: livre adesão, gestão democrática, distribuição de sobras líquidas, juros limitados ao capital social, desenvolvimento da educação e intercooperação entre as cooperativas.

A adoção desses princípios socialistas num mercado essencialmente capitalista tem levado o cooperativismo atual a uma séria crise de identidade (Bernardo, 1996). Esta crise é acentuada nos países em desenvolvimento, como é

o caso do Brasil, em que se atribui uma importância vital aos princípios inerentes aos valores morais, educativos e associativos. De um lado, exige-se a garantia de participação dos cooperados no mercado de produtos, de outro, procura-se reduzir a intermediação na comercialização desses produtos, oferecendo preços reduzidos aos fatores de produção (Carvalho, Brito e Pereira, 1993).

Ao longo do tempo, as cooperativas foram proliferando, aumentando em número de associados e áreas de trabalho, como a agrícola, de crédito, eletrificação rural e outras (Macchioni, 1991). O volume de trabalho transformou as cooperativas em verdadeiras empresas, levando-as a atuar nas áreas comerciais, negociando com terceiros por meio da compra e venda de insumos e produtos, e, também, na área agroindustrial. Entrando na economia de mercado, as cooperativas passaram a enfrentar todas as dificuldades de um mercado competitivo, no qual o consumidor, melhor informado, deseja um melhor produto com um menor preço. As atividades agroindustriais passam a exigir um desempenho cada vez mais eficiente, principalmente no que se refere à produtividade e à qualidade da matéria-prima.

No Brasil, as primeiras cooperativas de produção surgiram no início do século XX, em uma região de imigração estrangeira no Sul do País. Porém, foi a partir de 1932, em decorrência da imigração de japoneses, italianos, holandeses e alemães, que possuíam experiência cooperativista em seus países, que iniciou-se o processo de difusão cooperativo (Pinho, 1977).

A evolução histórica do cooperativismo tem demonstrado que este segmento, ao longo de sua existência, enfrentou certas dificuldades, principalmente no que se refere à definição de sua natureza organizacional. Essa dificuldade advém de vários aspectos, tais como, a crise de identidade; a política agrícola brasileira; o processo acelerado de competitividade imposto pelo mercado internacional; bem como as pressões advindas dos cooperados num conflito claro entre os interesses coletivos e individuais (Crúzio, 1999), as pressões internas referentes às divergências de interesses e às questões políticas vividas na maioria das organizações (Bernardo, 1996).

Na tentativa de ajustar as cooperativas a um novo contexto, em setembro de 1995, em Manchester, nos Estados Unidos da América, a Aliança Cooperativa

Internacional (ACI) procurou elaborar uma nova declaração sobre identidade cooperativa, acrescentando à anterior princípios de autonomia e independência; educação e informação e interesse pela comunidade. Bernardo (1998) questiona em seus estudos se, neste mundo competitivo, é possível às cooperativas enfrentarem a crise e, “ao mesmo tempo, manterem-se fiéis aos valores que lhe conferem credibilidade e especificidade” (1998, p. 132).

As considerações precedentes tornam claro que as cooperativas sofrem pressões do contexto institucional, representado por cooperados, Ministério da Agricultura, bancos, federação das cooperativas e outros órgãos (Carrol, Goodstein e Gyenes, 1988), sendo que os atuais princípios conferidos a estas organizações podem levar a sérias dificuldades de adaptação ao mundo contemporâneo.

1.1. TEMA E PROBLEMA

Embora tenham passado por um longo período de instabilidade, principalmente em função das dificuldades do setor agrícola, as cooperativas brasileiras ocupam um papel de relevância no desenvolvimento do setor rural. Elas se constituem um dos fatores essenciais para a sobrevivência dos agricultores, principalmente pequenos e médios produtores, auxiliando-os na obtenção de economias de escala, compra e venda de insumos e produtos com redução de custos, assistência técnica da cadeia produtiva e maior facilidade na concessão de financiamentos. Este papel de relevância estende-se do agricultor ao Estado pois é por meio das cooperativas que este reduz as possibilidades de êxodo rural e aumenta suas arrecadações de impostos (Paiva, 1995).

É dentro deste papel potencial de promoção social e econômica que as cooperativas mantêm sua legitimidade, exigindo dos seus dirigentes uma postura voltada a dar respostas às pressões ambientais às quais eles estão expostos. Deve haver continuidade entre as mudanças ambientais e o posicionamento estratégico adotado pelas cooperativas sob pena de perderem competitividade no mercado e até mesmo sofrerem sérias ameaças à sua sobrevivência.

Diante destes pressupostos e partindo do contexto institucional, em um determinado período, este trabalho analisou o processo de intermediação dos esquemas interpretativos no posicionamento estratégico de duas cooperativas agrícolas do Estado do Paraná, COCAMAR – Cooperativa de Cafeicultores de Maringá Ltda. e COAMO – Cooperativa Agrícola Mourãoense Ltda.

Neste sentido, o presente estudo investigou, em uma situação concreta, o seguinte problema de pesquisa:

De que forma os esquemas interpretativos dos dirigentes das cooperativas Coamo e Cocamar atuaram como mediadores do posicionamento estratégico destas empresas, em face das mudanças no contexto institucional, no período de 1993 a 1999?

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1. Objetivo Geral:

Analisar de que forma os esquemas interpretativos dos dirigentes das cooperativas Coamo e Cocamar atuaram como mediadores do posicionamento estratégico destas empresas, em face das mudanças no contexto ambiental¹, no período de 1993 a 1999.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Analisar as mudanças no contexto ambiental (ambiente técnico e institucional) das cooperativas em estudo, no período de 1993 a 1999;
- Identificar o contexto ambiental de referência (local, regional, nacional ou internacional) das cooperativas em análise, durante o período em estudo;

¹ Neste pesquisa utilizar-se-á a expressão contexto ambiental como conceito similar a contexto institucional utilizado por Machado-da-Silva, Fernandes e Fonseca (1999).

- Identificar os esquemas interpretativos dos dirigentes das cooperativas em estudo, durante o período de 1993 a 1999;
- Analisar as possíveis alterações nos esquemas interpretativos dos dirigentes das cooperativas em exame, em face das mudanças no contexto ambiental, durante o período em estudo;
- Identificar o posicionamento estratégico das cooperativas em estudo, em face das mudanças no contexto ambiental, no período de 1993 a 1999;
- Analisar a relação entre o posicionamento estratégico das cooperativas, os esquemas interpretativos dos dirigentes e as mudanças no contexto ambiental, no período de 1993 a 1999.

1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Espelhando as transformações por que passou a sociedade brasileira nos últimos anos, o cooperativismo também teve que reavaliar seu posicionamento, procurando identificar sua verdadeira função na sociedade, de forma mais coerente com a realidade. Embora com uma origem essencialmente rural, o cooperativismo passou a fazer parte das mais diversas áreas, abrangendo a criação de cooperativas de consumidores, de prestadores de serviços, de trabalho, entre outras.

Convivendo com a dualidade associação de pessoas e empresa, as cooperativas devem estar preocupadas em atender de forma eficiente os mercados onde opera, sob pena de perder competitividade, e, ao mesmo tempo, não podem perder de vista os interesses do associados, uma vez que é este grupo que lhe dará a legitimidade necessária no mercado (Boettcher, 1983).

A necessidade de legitimação fez com que as cooperativas estivessem preocupadas principalmente com produção, investimento, organização, funcionários e distribuição de resultados para os membros da cooperativa (Carrol,

Goodstein e Gyenes, 1988). Essas preocupações, ocasionadas pelas pressões isomórficas do ambiente, podem ter levado as cooperativas a implementar mudanças profundas em suas estruturas.

Nesse sentido, mediante o uso da perspectiva cultural de análise, buscou-se abordar o posicionamento estratégico das cooperativas, considerando-se as mudanças no contexto ambiental e os esquemas interpretativos dos dirigentes. A relação entre o posicionamento estratégico e os esquemas interpretativos leva ao entendimento do porque de duas organizações que estão dentro de um mesmo contexto ambiental adotarem posturas diferenciadas.

É teoricamente relevante contribuir para o entendimento da importância do contexto ambiental de referência na dinâmica das organizações, bem como contribuir com o desenvolvimento de teorias organizacionais que auxiliem na compreensão das questões estratégicas.

Em termos práticos, há necessidade de maiores pesquisas no segmento cooperativo, uma vez que poucos estudos sobre essa abordagem foram realizados na área. Portanto, dentro dessa linha de pensamento, os resultados deste estudo podem contribuir para que os dirigentes das cooperativas percebam o nível de influência do contexto ambiental na ação estratégica, bem como o papel dos esquemas interpretativos na mudança organizacional.

1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para atingir os objetivos da presente pesquisa, este texto está desenvolvido em cinco capítulos. O primeiro capítulo foi destinado à abordagem do tema e à delimitação do problema proposto para a pesquisa. A partir daí, foram delineados o objetivo geral e os objetivos específicos necessários para direcionar o estudo no sentido de alcançar os resultados desejados. Ao final do capítulo, justifica-se a realização da pesquisa, mostrando quais suas utilidades práticas e sua possível contribuição teórica.

No segundo capítulo, apresenta-se a base teórico-empírica, procurando discutir temas referentes ao contexto ambiental, abordando noções de ambiente,

mudanças ambientais e contexto ambiental de referência, esquemas interpretativos com base nos valores e crenças compartilhados, posicionamento estratégico e a interrelação existente entre esses assuntos.

A metodologia é exposta no terceiro capítulo, que apresenta, inicialmente, a especificação do problema, por meio da elaboração das principais perguntas de pesquisa e das definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas. Neste capítulo, apresentam-se ainda a delimitação e o *design* da pesquisa, definindo a população e a amostra utilizada, o tipo de delineamento da pesquisa, bem como as fontes, as formas de coleta e o tratamento dos dados.

O quarto capítulo apresenta e analisa os dados, a partir do quadro analítico de referência estabelecido nos capítulos precedentes. Para tornar a análise mais coerente e compreensiva, num primeiro momento, as considerações sobre as cooperativas foram realizadas separadamente e, posteriormente, foi efetuado um estudo comparativo entre as mesmas, visando atender aos objetivos da pesquisa.

O quinto capítulo apresenta as conclusões referentes à intermediação dos esquemas interpretativos no posicionamento estratégico em face das mudanças ambientais, bem como as sugestões para desenvolvimento de pesquisas futuras na área, as quais podem ser realizadas pelas próprias cooperativas e/ou por pesquisadores envolvidos com a área organizacional e, mais especificamente, com o setor agrícola.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Durante um longo período, o ambiente teve tratamento eminentemente determinístico como se ele representasse um mundo objetivamente construído e, portanto, suas pressões pudessem ser enfrentadas por meio de metas e objetivos bem elaborados. Em uma abordagem mais contemporânea encontra-se o modelo institucional que, dentro de uma perspectiva cognitiva, analisa o ambiente por meio de um processo interativo com os atores organizacionais (Smircich e Stubbart, 1985).

Nesse sentido, o referencial teórico-empírico, abordado a seguir, procura apresentar, de forma geral, os conhecimentos existentes na literatura especializada e que sustentam a lógica estabelecida neste estudo. Busca-se, com este referencial, abordar temas como contexto ambiental, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico.

2.1. CONTEXTO AMBIENTAL E MUDANÇA

Durante um longo tempo as organizações foram vistas como organismos autônomos que deveriam superar-se uns aos outros, numa relação efetivamente competitiva, e que as mudanças originavam-se basicamente do ambiente. Segundo Mintzberg (1995, p. 140) o que importa não é puramente o ambiente, mas “a habilidade da organização para enfrentá-lo – para predizê-lo, compreendê-lo, tratar com sua diversidade e responder rapidamente a ele”.

No âmbito organizacional ao conceito de ambiente estão ligados fatores econômicos, políticos, legais, sociais, culturais e tecnológicos, clientes, concorrentes, sindicatos (Hatch, 1997) e outros que, de alguma forma, envolvem a organização. O conceito de ambiente refere-se ao contexto social no qual a organização está inserida e pelo qual esta é influenciada (Aldrich, 1979).

Apenas com o entendimento das organizações como sistemas abertos é que estes fatores ambientais começaram a ser analisados, surgindo o interesse pela questão estratégica, uma vez que as organizações precisavam estar sensíveis ao que estava ocorrendo a sua volta (Morgan, 1996).

Dentro da concepção de sistemas abertos, Wilson (1992) concebe a organização como parte de um todo mais amplo. Para este autor, a literatura referente ao ambiente organizacional está centrada em três categorias: “fato” objetivo, “fato” subjetivo e relação de interdependência entre a organização e o ambiente. Enquanto fato objetivo, o ambiente é visto como algo externo à organização, sendo facilmente descrito e definido. Enquanto fato subjetivo, é visto como resultado de fatores externos tangíveis, porém sua definição e ação dependem da interpretação subjetiva dos indivíduos (administradores). Na terceira categoria o ambiente influencia os indivíduos na organização, ao mesmo tempo em que é “(...) recriado e redefinido por eles” (Wilson, 1992, p. 35). Segundo esta abordagem, o ambiente é representado (*enacted*) mediante um processo simultâneo de construção social e interação entre os membros organizacionais. O caráter deste ambiente depende de teorias e estruturas individuais, padrões de atenção e caráter afetivo fornecido pelos seus observadores, de forma mais específica, depende de uma combinação de atenção e ação por parte dos membros organizacionais. A teoria do ambiente representado abandona a idéia de um ambiente e uma organização concreta e material em favor de uma visão de mundo simbólico e socialmente construído (Smircich e Stubbart, 1985).

Essa perspectiva ambiental é um dos fatores fundamentais para entender a dinâmica das organizações e sua relação com as outras organizações. A teoria institucional veio confirmar esta importância na medida em que argumenta que as organizações precisam de legitimidade de seus intermediários e/ou beneficiários (Daft, 1999).

“Instituições consistem de estruturas cognitivas, normativas e regulativas, e atividades que fornecem estabilidade e significado ao comportamento social. Instituições são conduzidas por – cultura, estrutura e rotinas – e agem em múltiplos níveis de competência” (Scott, 1995, p. 33).

Pela análise do conceito evidencia-se que sistemas regulativos, normativos e cognitivos são componentes essenciais das instituições e como tal são considerados, pelos teóricos dessa abordagem, como os três pilares fundamentais, conforme pode ser visualizado no Quadro 1 (Scott, 1995). No pilar regulativo a instituição enfatiza a racionalidade, segundo a qual indivíduos são motivados instrumentalmente a fazer suas escolhas por meio da lógica de custo-benefício. O modelo envolve a capacidade de estabelecer regras, a necessidade de revisão dos comportamentos, conformando-os a estas regras, e a manipulação de sanções (benefícios ou punições) buscando influenciar comportamentos futuros. A legitimidade institucional está diretamente ligada à conformação de leis, requerimentos e normas, criando um mecanismo de controle, definido por DiMaggio e Powell (1983) como coercitivo.

QUADRO 1: Variando Ênfases – Três Pilares das Instituições

	REGULATIVO	NORMATIVO	COGNITIVO
Base da Conformidade	Utilidade	Obrigações Sociais	Pressupostos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumentalidade	Adaptação	Ortodóxica
Indicadores	Regras, Leis e Sanções	Certificação e Aceitação	Predomínio e Isomorfismo
Base da Legitimidade	Legalmente Sancionado	Moralmente Governado	Culturalmente Sustentado, Conceitualmente Correto

Fonte: Scott, Richard W. *Institutions and organizations*. Califórnia : Sage 1995, p. 35

O pilar normativo inclui as dimensões de valores e normas sociais na definição das metas, dos objetivos e dos caminhos necessários para atingi-las. Este pilar diferencia-se do primeiro na medida em que os membros organizacionais agem de acordo com valores e normas, de forma a buscar uma adaptação às regras socialmente aceitas. A concepção normativa enfatiza que a influência de crenças e normas sociais, que podem ser internalizadas pela organização ou

impostas por outras, são a base do estabelecimento da ordem social. Diante desta premissa, a legitimidade organizacional dá-se mediante a conformação a certos domínios morais (Scott, 1995).

O terceiro pilar, chamado de cognitivo², funciona como um mediador entre os estímulos do mundo externo e a resposta dos indivíduos, mediante um conjunto internalizado de símbolos que estabelecem a forma de representação do mundo (Berger e Luckmann, 1997). Na perspectiva cognitiva a ação realizada por um indivíduo (ou organização) está diretamente relacionada à representação interna que este indivíduo faz do ambiente (Scott, 1995). Tanto na abordagem de Berger e Luckmann (1997) quanto na de Scott (1995), os elementos cognitivos centrais da instituição são as regras que constituem a natureza da realidade e a estrutura por meio da qual o significado é construído. É mediante a teoria cognitiva que se percebe a relevância da identidade social, ou seja, nossa concepção de “como somos e quais ações fazem sentido em determinadas situações” (1995, p. 44).

Nesta perspectiva, para Scott (1992), a noção de ambiente organizacional implica em dois aspectos, os de ambientes técnico e institucional. Segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1996), esses dois conceitos devem ser analisados de forma conjunta “enquanto facetas de uma mesma dimensão” (p. 214). De acordo com estes autores o ambiente técnico é aquele cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se por meio da troca de bens ou serviços, o que faz com que as organizações que neles se incluem sejam avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho. O ambiente institucional caracteriza-se pela “elaboração e difusão de regras e procedimentos, que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual” (1996, p. 214).

De acordo com Meyer e Scott (1992) o ambiente institucionalizado, onde as organizações estão inseridas, pela necessidade de legitimação funcionam como agentes influenciadores, levando à incorporação e à estruturação de determinadas práticas em função de concepções racionalizadas previamente e institucionalizadas na sociedade. Esta legitimidade é definida como a perspectiva de que as ações de uma organização são desejáveis, corretas e apropriadas dentro do sistema de normas, valores e crenças do ambiente. De acordo com Perrow (1981), a

² A perspectiva cognitiva será a abordagem que dará sustentação a esta dissertação.

sobrevivência da organização, que é também um dos resultados deste esforço de legitimação, “depende não só de assuntos materiais como eficiência e lucros, mas também da aceitação do produto e dos métodos de operação por um número significativo dos componentes do ambiente” (1981, p. 129).

Embora aparentemente distintos, os conceitos de ambiente técnico e institucional não podem ser tratados de forma excludente, onde a presença de um exclui a presença do outro. Na verdade, o que faz a distinção entre os dois conceitos é a natureza da atividade organizacional. Esta relação é demonstrada pelo Quadro 2, onde visualiza-se que estes ambientes “tendem a ser negativamente associados, ainda que não intensamente” (Scott, 1995)

De acordo com Scott (1992), o ambiente técnico pode ser visto como um provedor de recursos, relacionado ao grau de dependência da organização, e como uma fonte de informações, o que leva ao grau de incertezas com o qual a organização convive. Nesta abordagem, o grau de homogeneidade/heterogeneidade (similaridade dos elementos ambientais), de estabilidade/variabilidade (o quanto estes elementos suportam a mudança), de ameaça/segurança (vulnerabilidade ambiental da organização), de interconexão/isolamento (grau pelo qual as organizações estão interligadas) e de coordenação /não-coordenação (estruturação e organização do ambiente) são aspectos que afetam o nível de incerteza da organização. O grau de abundância/escassez (disponibilidade dos recursos no ambiente), de concentração/dispersão (extensão da dispersão dos recursos), bem como do grau de coordenação/não-coordenação são aspectos que afetam o nível de dependência ambiental.

No que diz respeito ao ambiente institucional, os esforços empreendidos nesta área demonstram a importância dos aspectos simbólicos do ambiente (Scott, 1992). O que pode ser percebido é que a noção de ambiente institucional acrescenta fatores sociais e culturais, evidenciando os sistemas simbólicos, tais como regras normativas, construções cognitivas e processos regulativos, quando da formação do comportamento social (Scott, 1995).

QUADRO 2: Ambientes Técnico e Institucional - Exemplos de Organizações

		Ambiente Institucional	
		Forte	Fraco
Ambiente Técnico	Forte	Serviços de Utilidade Pública Bancos Hospitais	Indústrias de Manufatura
	Fraco	Clínica de Saúde Mental Escolas, Órgãos Públicos Igrejas	Restaurantes Clubes de Lazer Assistência à Criança

Fonte: Scott, Richard W. **Organizations:** rational, natural, and open systems. New Jersey: Prentice-Hall, 1992, p.133

As pressões derivadas destes ambientes e a necessidade de legitimidade institucional, dentro de um processo competitivo, fazem com que as organizações de um determinado domínio organizacional tornem suas práticas cada vez mais homogêneas (DiMaggio e Powell, 1983). Este processo de homogeneização em função de características ambientais é chamado pelos autores de isomorfismo.

De acordo com DiMaggio e Powell (1983), o processo de isomorfismo decorre de três mecanismos com os quais as pressões ambientais estão relacionadas: o coercitivo – influência política e legitimidade; mimético – resposta à incertezas; e normativo – associado à profissionalização. O isomorfismo coercitivo, de acordo com DiMaggio e Powell (1983), resulta de pressões formais e informais exercidas por outras organizações, principalmente aquelas com as quais uma organização possui relação de dependência, e pelas expectativas culturais da sociedade onde ela está inserida. Fatores políticos ou legais afetam muitos aspectos do comportamento e da estrutura das organizações, bem como as relações de autoridade que impõe regras e procedimentos padronizados.

March e Oslen (1976) afirmam que, quando o ambiente cria um certo nível de incerteza simbólica, as organizações tendem a moldar-se segundo outras organizações. Este processo remete-nos ao segundo mecanismo, o isomorfismo mimético, que é a cópia ou modelagem das estruturas e procedimentos de outras organizações, buscando reduzir o grau de incerteza. Esta modelagem pode ocorrer

de forma consciente, por meio do uso de consultorias e associações, ou inconsciente, mediante a transferência de funcionários.

O terceiro fator, sugerido por DiMaggio e Powell (1983), pelo qual as organizações se modificam é o normativo e surge fundamentalmente da profissionalização, da adoção de técnicas que são consideradas pelos profissionais como atualizadas e eficazes. Os maiores disseminadores de regras normativas de ação profissional são, de um lado, as universidades, associações e instituições de treinamento, que fazem com que os profissionais vejam os problemas de forma semelhante e, de outro lado, as políticas, procedimentos e estruturas sancionadas e legitimadas normativamente, o que leva à tomada de decisões de forma bastante similar.

As organizações podem modificar-se de uma ou de todas as formas para obter maior legitimidade do contexto ambiental, porém não existem quaisquer evidências de que a adoção deste ou daquele mecanismo leve ao aumento de eficiência interna. A vantagem do isomorfismo está na facilidade de relações interorganizacionais e do reconhecimento externo e, em função da maximização de sua capacidade de obtenção de recursos e de adoção de possíveis inovações proporciona melhores oportunidades de expansão (DiMaggio e Powell, 1983; Machado-da-Silva e Fonseca, 1993).

Obviamente, as forças que pressionam ao isomorfismo são importantes para o entendimento do processo de mudança nas organizações, em especial, quando se aborda esta dinâmica em relação aos esquemas interpretativos dos dirigentes. As pressões do ambiente técnico e institucional levam as organizações a serem avaliadas pela sua eficiência e adequação às exigências sociais.

De acordo com Machado-da-Silva e Fonseca (1996), muitas organizações têm dificuldades em entender que o contexto ambiental, composto pelos ambientes técnico e institucional, pode ser visualizado em diversos níveis de análise: local, regional, nacional ou internacional. Estes níveis ou contexto ambiental de referência são definidos de acordo com a interpretação dos grupos de dirigentes do ambiente no qual sua organização está inserida. A variedade de níveis pode levar uma organização bem sucedida em um dos contextos a ter dificuldades em definir

ações eficazes em um outro contexto, principalmente se este for mais abrangente que o primeiro (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1998).

O que se pode compreender é que a forma como estas forças isomórficas são percebidas e interpretadas pelas organizações, em função dos esquemas interpretativos dos seus dirigentes, pode orientar diferentemente as estruturas e estratégias organizacionais, o que leva à necessidade de uma discussão a respeito do processo de mudanças na organização.

As considerações desenvolvidas anteriormente deixam claro o papel do contexto ambiental no processo de mudança organizacional. Muitos estudos sobre mudança organizacional têm sido realizados nos últimos anos, o que tem levado a diferentes abordagens do fenômeno de mudança. Podem ser relacionadas, em um primeiro momento, aquelas caracterizadas pela percepção determinista - estrutura sistêmica ou pelo voluntarismo - escolha estratégica (Child, 1997).

Os estudos de Wilson (1995), que estabelecem que a mudança pode ser planejada no tempo ou surgir como um fenômeno emergente, são exemplos destas duas abordagens teóricas, onde o voluntarismo é caracterizado por uma mudança capaz de alterar ou rever a realidade e o determinismo pelos acontecimentos incontroláveis da ação humana. Estas perspectivas demonstram, na sua essência, como os indivíduos relacionam-se com a realidade.

De acordo com Pettigrew, Ferlie e McKee (1992) as pesquisas sobre mudança organizacional tem abordado de forma limitada as interações entre contexto, processo e conteúdo. Mintzberg e Westley (1992), por sua vez, sugerem que os estudos tem abordado muito mais as evidências para a mudança do que a forma como ela ocorre. Procurando auxiliar nesta lacuna, os autores consideram que a mudança ocorre em “ciclos” (concêntrico, circunferencial, tangencial e espiral), levando à compreensão do caminho, contexto, estado e processo de mudança. O ciclo concêntrico representa o conteúdo e o caminho da mudança, que pode pertencer à organização e à estratégia.

O ciclo circunferencial, por sua vez, estabelece os meios e o processo de mudança, mostrando que a mesma pode ocorrer por consenso, de forma emergente ou inesperada, por meio de um grupo dominante, ou por uma fonte externa de forma dirigida. O terceiro ciclo, chamado de ciclo tangencial, representa

os episódios e estágios de mudança. Este ciclo implica na visão de que as organizações estão mudando continuamente, pois, caso isto não ocorra, ela terá dificuldades de sobrevivência. O último ciclo tratado por Mintzberg e Westley (1992) é o espiral, que representa a sequência de mudança e os seus padrões ao longo do tempo de funcionamento de uma organização.

Como pode ser observado no ciclo tangencial, o processo de resposta a problemas específicos ou oportunidades, bem como a adaptação ambiental (episódios) pode ocorrer dentro de diferentes estágios organizacionais. Seguindo esta idéia, Hinings e Greenwood (1988) identificam alguns caminhos pelos quais a mudança ocorre, definindo-os a partir do conceito de *design* arquétipo: “composição particular de idéias, crenças e valores conectados na estrutura e nos sistemas organizacionais” (p. 7). O primeiro movimento de mudança é o estágio de inércia, no qual a mesma assume a forma de pequenos ajustes estruturais e não ocorrem quaisquer mudanças que sejam inconsistentes com os significados predominantes na organização. Desta forma, em face de pressões externas, ocorre um ajustamento da estrutura, porém os atributos estruturais mais amplos permanecem consistentes com a lógica dos esquemas interpretativos³ existentes.

Um segundo movimento é o da excursão abortada, onde partes da estrutura ou do sistema começam a sofrer um processo de desajuste, ocasionados por um fato accidental, por fatores políticos ou por alguma experiência anterior que obteve sucesso. Assim, a organização começa a movimentar-se, temporariamente, para um arquétipo embrionário, mas, em função de sua pouca consistência, não consegue romper com o design anterior e retorna ao processo inicial. No movimento denominado reorientação (transformação), as idéias e os valores predominantes na organização perdem a legitimidade, fazendo com que a empresa abandone um determinado arquétipo e movimente-se para outro.

O quarto movimento é excursão não resolvida, pelo qual as idéias e valores (esquemas interpretativos) iniciam um processo de competição. Esta competição leva os esquemas interpretativos a não obter coerência e nem predominância nas estruturas e sistemas, fazendo com que a organização não atinja um grau

³ Esquemas interpretativos serão abordados mais amplamente no item 2.2 desta dissertação, uma vez que estão configurados como uma das categorias analíticas do estudo.

necessário para a reorientação de seus *design* arquétipos (Hinings e Greenwood, 1988).

Partindo, pois, da premissa dos arquétipos organizacionais, Cooper, Hinings, Greenwood et al (1996) abordam a distinção entre o conceito de sedimentação e de transformação. Por meio da metáfora geológica de sedimentação, os autores destacam que a mudança é um processo histórico e complexo de falhas e rupturas, de erosões e resistência dos arquétipos, e não está focada de forma constante em mudanças dramáticas ou de transformação. De acordo com Laughlin (1991), as turbulências ambientais são quem na verdade desequilibram os esquemas interpretativos, *design* arquétipos e subsistemas (instalações, pessoas, máquinas, finanças e outros).

Os esquemas interpretativos só podem ser alterados por meio de novas experiências, vividas e incorporadas pelos membros organizacionais. Desta forma, para que ocorra uma reorientação dos esquemas interpretativos, é necessário que surjam forças de pressões ambientais significativas. “Mudanças fundamentais no ambiente externo podem levar os esquemas interpretativos correntes a perder suporte ambiental e, desse modo, ter sua legitimidade questionada” (Machado-da-Silva e Fernandes, 1999, p. 16).

As idéias de sedimentação e transformação são reafirmadas por Nadler e Tushman (1990) ao destacarem que a mudança pode ser estratégica e incremental, no que se refere à extensão e à intensidade, bem como reativa e proativa, quando das respostas aos eventos ambientais (Quadro 3). Mudanças estratégicas ou denominadas de segunda ordem (Levy, 1986; Bartunek, 1984) tem impacto sobre a estrutura como um todo, redefinindo a missão da organização, sua arquitetura básica, tais como estratégias, processos, estrutura, pessoas e, em alguns momentos, valores centrais. As mudanças denominadas incrementais ou de primeira ordem (Levy, 1986; Bartunek, 1984), caracterizam-se por afetar determinados componentes da organização, buscando aumentar a eficácia, porém mantendo o contexto estratégico existente e não impactando sobre os valores ou forma de organizar as atividades.

Em uma outra dimensão, a mudança reativa é aquela que se dá como uma resposta da organização a algum evento ou pressão externa e a mudança proativa

ocorre como resposta a eventos futuros e também porque determinados líderes acreditam que antecipar-se aos eventos pode ser um elemento de vantagem competitiva. A combinação das duas dimensões pode levar a diferentes mudanças: (1) *tuning* (em sintonia) - mudanças incrementais e proativas; (2) adaptação - mudanças incrementais e reativas; (3) reorientação - mudanças estratégicas iniciadas visando antecipar-se a eventos futuros; e (4) recriação - mudanças rápidas para responder a demandas imediatas (Nadler e Tushman, 1990).

QUADRO 3 – Tipos de Mudança Organizacional

	INCREMENTAL	ESTRATÉGICA
PROATIVA	Sintonização	Reorientação
REATIVA	Adaptação	Recriação

Fonte: NADLER, David A., TUSHMAN, Michael L. Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. **California Management Review**, v. 32, 1990, p. 80.

No que se refere à abordagem sobre mudanças organizacionais de primeira e de segunda ordem, Levy (1986) e Laughlin (1991) identificam que as mesmas podem ocorrer diante de distúrbios ambientais. As de primeira ordem afetam somente as estruturas e os sistemas e as de segunda ordem, além desta transformação, também afetam os esquemas interpretativos. Estas mudanças nos modelos mentais podem ser vistas como uma forma de aprendizado. Barr, Stimpert e Huff (1992) definem que um aprendizado de baixo grau implica mais significativamente mudanças de comportamento do que de entendimento, ou seja, mudanças incrementais. Um aprendizado de alto grau leva à reestruturação dos modelos mentais dos indivíduos e, portanto, levando a mudanças fundamentais.

Como pode ser observado no argumento anterior a percepção das pressões ambientais, mediadas pelos esquemas interpretativos dos dirigentes, é que vão

levar a organização a buscar este ou aquele caminho de mudança. As organizações, “diante da necessidade de definir estratégias de ação, orientam-se pelo contexto institucional no nível que mais se coaduna com sua lógica interior, isto é, com os esquemas interpretativos de seus dirigentes” (Machado-da-Silva e Fernandes, 1999, p.16).

Desta forma, entender os esquemas interpretativos dos dirigentes pode ajudar a decifrar qual o contexto ambiental utilizado pela organização como sua referência de ação. Diante desta necessidade, o presente trabalho procurou desenvolver, no item seguinte, uma revisão da literatura buscando esclarecer o conceito de esquemas interpretativos.

2.2. ESQUEMAS INTERPRETATIVOS

Uma vez entendido o papel do contexto ambiental na dinâmica da mudança organizacional é necessário uma abordagem sobre os esquemas interpretativos, pois estes são vistos como mediadores entre aquele contexto e o posicionamento estratégico das organizações.

Ranson, Hinings e Greenwood (1980) entendem que os esquemas interpretativos é que irão determinar a maneira como os indivíduos percebem e entendem suas organizações. São eles que indicam como a organização irá agir em determinadas situações, sejam elas conhecidas ou inesperadas.

O conceito de esquemas interpretativos adotado por Ranson, Hinings e Greenwood (1980) é compatível com as abordagens efetuadas por Giddens (1989) quando concebe os sistemas sociais como produzidos e reproduzidos pelas crenças dos atores sociais de acordo com suas ações e de seus pares. De acordo com esses autores, os esquemas mapeam nossas experiências de mundo, identificando seus aspectos relevantes e como nós o entendemos. Eles sugerem que os esquemas interpretativos representam os valores organizacionais (fins desejados) e interesses de seus membros (visão apropriada da alocação de recursos escassos) e são expressos por meio de significados que orientam as ações estratégicas das organizações (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980).

De acordo com Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) esquemas interpretativos são entendidos por “um conjunto de idéias, valores e crenças que dá ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma organização” (1999, p.6). Os autores reforçam que os esquemas interpretativos é que definirão a maneira como a organização irá perceber o mundo e, desta forma, constituem-se em fator fundamental quando das definições estratégicas.

Dentro deste contexto, esta pesquisa avaliou os esquemas interpretativos, reconhecidos a partir da noção de valores e crenças, uma vez que os mesmos “funcionam como pressupostos compartilhados sobre o porquê os eventos acontecem e como as pessoas agem em diferentes situações” (Bartunek, 1984). Embora esta dissertação esteja pautada na idéia da intermediação dos esquemas interpretativos no posicionamento estratégico, há consciência de que outros elementos, como as questões políticas, jogos de interesse para adquirir e manter recursos escassos, bem como o acaso também influenciam o processo decisório (Machado-da-Silva e Fernandes, 1998 ; Hinings e Greenwood, 1989).

De acordo com dois sociólogos clássicos, Boudon e Bourricaud (1993), os valores podem ser analisados de forma interacionista, sob um ponto de vista realista e absolutista, como estados sociais valorizados e que buscam explicar a coerência e o padrão de certos comportamentos. Nesta perspectiva, os valores são “(...) preferências coletivas que aparecem num contexto institucional e, pela maneira como se formam, contribuem para sua regulação” (1993, p. 600).

Esta idéia de preferências coletivas também é partilhada por Tamayo (1998) quando define valores como “elementos integradores na organização, uma vez que são compartilhados por todos ou por uma significativa parte dos seus membros e, além disso, constituem uma estrutura de referência e de identidade coletiva” (1998, p. 56). A demonstração destas preferências, explícita ou implicitamente, são aspectos considerados comuns no comportamento organizacional e, de certa forma, acabam por determinar a personalidade da empresa, a sua forma de ver e agir dentro do ambiente institucional.

De acordo com Enz (1988), o papel dos valores é servir de guia e diretriz para o funcionamento da organização, fornecendo significados às várias ações e metas, em especial quando regras, normas e procedimentos não são

suficientemente claros perante situações novas e/ou inesperadas. Desta forma, pode-se entender valores organizacionais como:

“crenças suportadas por um indivíduo ou por um grupo, referentes a meios e fins organizacionais que ‘obrigam’ ou ‘deveriam’ identificar a direção da empresa, na escolha de quais ações de negócios ou objetivos são preferidos como alternativas de ação, ou no estabelecimento de objetivos organizacionais” (Enz, 1988, p. 287). De outra forma, valores organizacionais assim definidos são preferências de como as organizações “deveriam” ser administradas (Enz, 1986).

A formação dos valores ocorre no momento em que um grupo depara-se com um fato ou situação nova e um de seus membros, em geral o fundador, propõe soluções baseadas em suas convicções sobre a natureza da realidade e a forma como ela deve ser negociada, ou seja seus valores (Schein, 1992). Caso a solução implementada obtenha sucesso, o grupo estabelece um sentimento de credibilidade em relação a estes valores e passa a compartilhá-los, adotando-os como guia para as ações futuras. A ação consciente, de forma gradual, sofre um processo de transformação cognitiva em crenças e, em última instância, num pressuposto, tornando-se inconsciente e automática.

Entretanto, valores podem ser definidos também como “padrões de preferências racionalizados por um indivíduo e compartilhados por um grupo da organização, que influenciam a escolha dos meios desejáveis para a ação e os fins, enquanto resultados ou objetivos a serem alcançados” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993; Enz, 1988). De acordo com esta definição, os valores organizacionais, ou seja, os valores compartilhados, intermediam as escolhas de ação adotadas por determinada organização.

Sob essa perspectiva, essas opções demonstram a existência de estruturas não conscientes, ou seja, de crenças subjacentes aos valores que implicam uma relação de causa e efeito entre objetos, propriedades e idéias que os indivíduos desenvolvem a partir de uma interação social (Trice e Beyer, 1993). Desta forma, entender a dimensão dos valores é perceber, de forma explícita ou não, as crenças que sustentam as ações e preferências dos indivíduos.

No nível organizacional, as crenças podem ser definidas como “pressupostos subjacentes que fornecem aos atores organizacionais as

expectativas que influem nas percepções, pensamentos e emoções sobre o mundo e a organização” (Machado-da-Silva , Fonseca e Fernandes, 1998).

Segundo Hatch (1993), as respostas que os indivíduos dão a determinadas situações, sustentadas pelas suas crenças, demonstram quais valores culturais destes indivíduos são constituídos por “percepções, cognições e sentimentos acionados por pressupostos culturais” (p. 664). Para alterar estes pressupostos, e produzir quaisquer mudanças, é necessário a internalização de novos valores que estejam em consonância com as crenças iniciais da organização. De acordo com Boudon e Bourricaud (1993), por constituírem-se de guias gerais de avaliação e ação, a tendência das crenças é permanecer estáveis ao longo do tempo; normalmente só são abandonadas quando os atores experimentam novas situações.

Como pode ser observado nas considerações anteriores, valores e crenças possuem um relação interativa, uma vez que as verdades internalizadas pelos membros organizacionais é que vão definir aquilo que eles valorizam (Hatch, 1993). A percepção dos dirigentes, entendida aqui como a forma própria de interpretar a realidade, “delimitada por valores e crenças compartilhados na organização, influem tanto na constatação da necessidade de mudança como no modo de conduzi-la” (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1998). Esta percepção é operacionalizada por meio das definições estratégicas adotadas pelas empresas.

2.3. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A partir das considerações anteriores e na tentativa de explorar de forma mais consistente a teoria sobre posicionamento estratégico serão apresentados, inicialmente, alguns conceitos explicativos, bem como aspectos inerentes à evolução da abordagem estratégica. Esta abordagem pode incorporar perspectivas objetivas e subjetivas do ambiente organizacional, demonstrando que o “ambiente contém dimensões culturais e sociais (relacional) em complemento às variáveis de tarefa e mercado identificados pelas estratégias contingenciais e teoria econômica”

(Child, 1997, p. 55). Procurando auxiliar no entendimento do porquê diferentes empresas respondem diferentemente a contextos similares, finalizaremos este item com a discussão da abordagem cognitiva da estratégia, de forma a dar sustentação ao problema de pesquisa desta dissertação.

A palavra estratégia foi utilizada pela primeira vez na Inglaterra, em 1688, com uma conotação militar, ou seja, significando “algo feito sem o conhecimento de seu inimigo”. A palavra tática surge associada a este termo como “medidas imediatas tomadas em combate com o adversário” (Whipp, 1996, p. 26). Transportando estes termos para a área administrativa, pode-se associá-los com concorrência e mercado, o que leva a definir estratégia como “algo que a organização necessita ou usa para conquistar ou estabelecer legitimidade no mundo competitivo (...) estratégia é o que leva uma organização a ser uma vencedora ou sobrevivente” (Thomas, 1993, p. 3).

Muitos estudos foram realizados enfocando a estratégia organizacional. Chandler (1962), um dos estudiosos pioneiros, conceitua estratégia como “a determinação dos objetivos de longo-prazo da empresa, a adoção de ações e a alocação de recursos necessários para atingir as metas estabelecidas” (1962, p. 13). Nesta perspectiva, há uma relação determinística entre o ambiente e as estratégias adotadas pela organização. Por outro lado, Child (1972) desenvolve a ideia da escolha estratégica, em uma conotação voluntarista, pressupondo que os decisores da organização contribuem significativamente para as mudanças organizacionais. De acordo com este autor, o determinismo ambiental dificulta a distinção entre as características do ambiente e a percepção e avaliação destas características pelos membros organizacionais.

As diferentes formas de abordar o processo estratégico levaram MacCrimmon (1993) a tentar compreender o conceito de estratégia por meio da definição de três concepções: (1) estratégia é vista como um plano de ações coordenadas definidas para atingir um objetivo geral; (2) é vista como um plano global ou plano de longo alcance no tempo e no espaço; e (3) com foco no ambiente, a estratégia é vista como um plano de jogo, que define a coordenação, compreensão e condicionamento da ação em todas as atividades.

Em outro contexto, Chaffee (1985) demonstra que os conceitos de estratégia podem ser abordados por meio de três modelos: linear, adaptativo e interpretativo. Mais amplamente utilizado, o modelo linear tem seu foco no planejamento estratégico, por meio de ações ou planos definidos por decisões integradas, que fixam os objetivos organizacionais e levam ao seu alcance. O modelo adaptativo vê o ambiente como algo dinâmico e mutável simultaneamente com a organização. O ambiente externo é composto de oportunidades e riscos e a organização, mediante um processo de avaliação constante, utiliza-se de suas capacidades e recursos, adaptando-se às condições internas e externas. No modelo interpretativo, a organização é vista como um contrato social, um conjunto de acordos cooperativos entre os indivíduos. O ambiente é analisado por meio de ações e comunicações simbólicas, sendo o foco estratégico centrado na legitimidade. (Chaffee, 1985).

Na busca de compreender a questão estratégica, principalmente no que se refere à mudança estratégica, pode-se incorporar as abordagens de Rajagopalan e Spreitzer (1996), as quais, ao fazerem uma revisão minuciosa da literatura, encontraram três perspectivas teóricas: racional, de aprendizagem e cognitiva. A primeira delas é a racional, que estabelece que o contexto ambiental e organizacional (ameaças e oportunidades) pressionam a organização para que ela realize mudanças no conteúdo estratégico e atinja os objetivos organizacionais. Na perspectiva de aprendizagem, o contexto sofre a influência de uma série de ações administrativas que contribuem para a mudança no conteúdo estratégico, na organização e no ambiente. Por outro lado, a perspectiva cognitiva supõe que o ambiente é ordenado e representado por meio da cognição dos administradores.

Complementando esta linha de pensamento Mintzberg (1991) apresenta cinco formas diferentes de conceituar a palavra estratégia: plano, manobra, padrão, posição e perspectiva. Estratégia pode ser entendida como plano quando está contida em uma espécie de curso intencional (consciente) de ação, uma diretriz para lidar com determinadas situações. Assim, a estratégia possui duas características: são realizadas para antecipar as ações para as quais elas se aplicam e são desenvolvidas de forma consciente e proposital. O foco de atenção desta definição são os aspectos competitivos e dinâmicos da organização. Este enfoque aborda ainda a estratégia como uma manobra, como uma intenção

competitiva, na qual ameaças, dissimulações e outras formas são utilizadas para a obtenção de uma vantagem competitiva (Mintzberg, 1991).

Uma terceira abordagem é a da estratégia como padrão que implica na consistência do comportamento quando do curso da ação, seja ele intencional ou não. Definir estratégia como posição remete à questão da busca de uma posição dentro do ambiente competitivo. A estratégia surge como mediadora entre o contexto organizacional e ambiental. Finalizando, os autores demonstram a definição de estratégia como perspectiva⁴. Nesta abordagem, as estratégias são abstrações que existem na mente dos interessados organizacionais e são compartilhadas por estes membros por meio de suas intenções e/ou ações. Assim o conceito de estratégia entra no domínio da visão compartilhada, ou seja, indivíduos com idéias e comportamentos comuns.

Esta idéia de visão compartilhada é coerente com a abordagem cognitiva da estratégia. De acordo com Machado-da-Silva, Fernandes e Fonseca (1998), “a chave do processo estratégico reside dentro do pensamento dos dirigentes, de seus conteúdos e mecanismos” (p. 5). A elaboração estratégica deve, então, ser considerada como um resultado da interpretação do mundo feita por estes dirigentes. Segundo Daft e Weick (1984), interpretação é “um processo de tradução dos eventos (que cercam a organização), de desenvolvimento de modelos de entendimento, de retirada de significados e de reunião de esquemas conceituais entre os administradores chaves” (p. 286).

Daft e Weick (1984) buscando o desenvolvimento de um modelo organizacional como um sistema de interpretação, supõem que o que irá diferenciar as organizações é a forma como elas analisam o ambiente. Estas diferentes interpretações organizacionais ocorrem por meio de duas dimensões chaves: de um lado, a crença dos administradores no quanto o ambiente é analisável, determinável e mensurável e, por outro, o quanto a organização introduz-se no ambiente buscando compreendê-lo. Nesta visão, a interpretação organizacional traduz os eventos em esquemas conceituais que são compartilhados pela alta administração (Daft e Weick, 1984).

⁴ Nesta dissertação utilizou-se de forma equivalente os conceitos de estratégia como perspectiva (Mintzberg, 1991), o modelo interpretativo (Chaffee, 1985) e a visão cognitiva (Rajagopalan e Spreitzer, 1996).

Em adição a estes conceitos, Laroche e Nioche (1994) comparam a abordagem cognitiva a um foguete de três estágios: viés cognitivo - fenômeno que interfere na racionalidade do estrategista; mapa cognitivo - conceitos e relações que um indivíduo usa para compreender várias situações ou ambiente; e esquemas interpretativos ou paradigmas estratégicos. Dentro desta premissa o fator primordial no processo decisório é identificar quais elementos serão ou não incluídos na mente dos estrategista e quais relações estes raciocínios irão estabelecer entre si.

De acordo com Schwenk (1988) vieses e generalizações, como a existência de eventos passados e a ilusão de controle, podem limitar a tomada de decisão estratégica. Os vieses cognitivos (organizacionais, individuais, de interação entre os indivíduos e outros) dificultam o processo decisório, “empobrecendo, focalizando e enrijecendo a reflexão estratégica” (Machado-da-Silva, Fernandes e Fonseca, 1998, p. 5).

Os mapas cognitivos auxiliam no entendimento de como os decisores estratégicos percebem o ambiente no qual estão inseridos. Segundo Schwenk (1988), os mapas cognitivos são modelos que podem explicar a forma como as pessoas “explicam o passado, fazem previsões do futuro e definem as políticas no presente (1988, p. 21). O autor argumenta que os processos e as estruturas cognitivas dos decisores estratégicos podem explicar parte dos motivos pelos quais os resultados destas decisões variam. O terceiro estágio considerado por Laroche e Nioche (1994), são os esquemas interpretativos considerados como pressupostos básicos que influenciam a definição da estratégia.

As interpretações e ações organizacionais são configuradas materialmente pelo posicionamento estratégico da organização. De acordo com Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1989) a determinação deste posicionamento envolve a disposição de seus recursos e o alcance dos seus produtos e mercados. Os autores afirmam que a habilidade da organização em competir dentro de um determinado setor depende tanto de sua capacidade de identificar e compreender o ambiente onde ela está inserida quanto a capacidade de mobilizar e administrar seus recursos.

De forma mais abrangente, o conceito de estratégia apresentado por Araújo e Easton (1996) possui uma certa equivalência com o de posicionamento estratégico

adotado nesta pesquisa. Para os autores estratégia pode ser definida como um “grau de consistência, através de uma série de ações discrepantes ao longo de um período de tempo” (1996, p. 378), ações estas derivadas das relações internas e externas às organizações e das suas práticas materiais e sociais.

Posicionamento estratégico pode ser entendido, nesta abordagem, como consistência de ações organizacionais quanto a disposição de recursos, produtos e mercados ao longo de um período (Whipp, Rosenfel e Pettigrew, 1989; Araújo e Easton, 1996) e a definição das preferências dos executivos por determinados cursos de ação (Pant e Lachman, 1998).

Assim, para entender o porquê das organizações adotarem determinados caminhos estratégicos, é necessário compreender como os fatos são percebidos pelos dirigentes organizacionais. É nesta visão cognitiva da estratégia que, neste trabalho, os esforços são focalizados, buscando mostrar que a representação mental dos dirigentes sobre o contexto ambiental implica em determinadas manifestações estratégicas, ou seja no seu posicionamento estratégico.

2.4. CONTEXTO AMBIENTAL, ESQUEMAS INTERPRETATIVOS E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Este estudo parte do pressuposto de que a estratégia é elaborada pelos dirigentes, não de forma deliberada e racional, mas por meio de uma elaboração cognitiva (Daft e Weick, 1984). É por meio do pensamento dos dirigentes, do contexto ambiental e organizacional representado em suas mentes, em função de seus valores e crenças, que são desenvolvidas as ações estratégicas.

De acordo com Rajagopalan e Spreitzer (1996), a perspectiva cognitiva reconhece o papel da ação administrativa, porém a vê como um processo interativo que auxilia no entendimento do porque diferentes empresas respondem diferentemente a contextos similares.

Associada à visão cognitiva temos a teoria institucionalista, que insere as organizações em um ambiente composto por regras, crenças e valores, criados e consolidados por meio da interação social (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

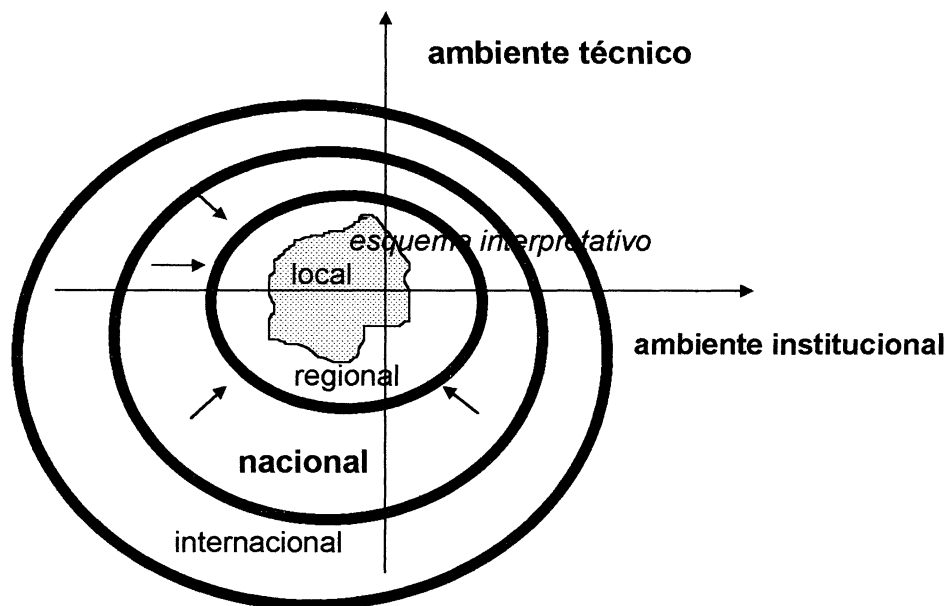
Estes valores e crenças compartilhados no âmbito organizacional levam à noção dos esquemas interpretativos, os quais, como são específicos para cada organização, podem explicar as diversidades organizacionais.

Somente por meio da renovação dos esquemas interpretativos ou modelos mentais é que a organização consegue sintonizar-se com as mudanças ambientais (Barr, Stimpert e Huff, 1992). De acordo com Fernandes (1996), caso não ocorram alterações nestes modelos mentais “pode ocorrer o declínio da organização, à medida que impede os dirigentes de perceber problemas, atrasar mudanças na estratégia e conduzir a ações ineficazes no novo contexto” (p. 31).

Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999, p. 114) definem que o contexto institucional de referência da organização, seja ele local, regional, nacional ou internacional, também pode afetar o desempenho organizacional. Caso a organização possua um contexto de referência muito restrito pode deixar de perceber mudanças ambientais em um contexto mais amplo, que podem ser importantes para sua sobrevivência. A mudança organizacional só ocorrerá caso novos valores e regras se incorporem ao contexto ambiental de referência. A Figura 1 demonstra o argumento adotado por estes autores onde, neste caso, os dirigentes de uma determinada organização, inserida nos diversos níveis ambientais, possuem esquemas interpretativos que focam um contexto ambiental de referência local, fazendo com que a mesma não perceba as pressões de um contexto mais amplo.

Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1998) argumentam que a discussão sobre o contexto ambiental de referência e a compreensão de seus níveis de análise auxiliam no entendimento do processo de mudança organizacional. De acordo com o nível de diversidade social, cultural e mercadológica e das características das sociedades onde as organizações estão inseridas, “(...) a consideração das pressões institucionais nos diferentes níveis e sua articulação com os esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais podem propiciar interpretações mais adequadas do fenômeno da estabilidade e da mudança organizacional” (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1998, p. 16).

FIGURA 1 - Contexto Institucional de Referência e Esquemas Interpretativos



Fonte: MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da; FERNANDES, Bruno H. R. Mudança e estratégia nas organizações : perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; BARBOSA, Lúcia Ma. (org.). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. Cap.IV, p. 114.

Na medida em que a organização mantém sucesso em suas ações em função de determinado contexto ambiental de referência ela passa a ter maiores dificuldades em perceber a necessidade de mudanças estratégicas, ou seja a necessidade de mudanças nos seus esquemas interpretativos.

Desta forma, procurar-se-á nesta pesquisa identificar a interação entre os esquemas interpretativos dos dirigentes, o posicionamento estratégico das cooperativas ao longo de um determinado período e seu contexto ambiental de referência.

3. METODOLOGIA

Após o delineamento preliminar do referencial teórico-empírico, embasado em questões fundamentais sobre o modo como os esquemas interpretativos atuam como mediadores do posicionamento estratégico em face das mudanças no contexto ambiental, delinea-se a metodologia para uma correta abordagem do problema proposto nesta pesquisa.

3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

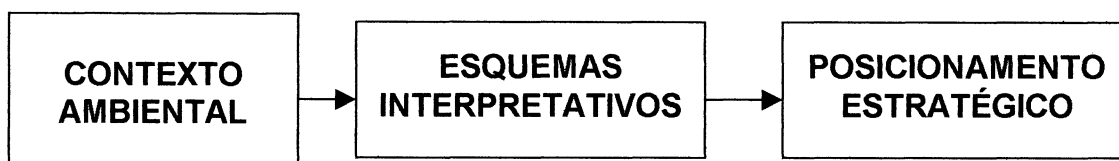
3.1.1. Perguntas de Pesquisa

Considerando a premissa de que os esquemas interpretativos atuam como mediadores do posicionamento estratégico das organizações perante determinado contexto ambiental, é essencial que esta dissertação responda às seguintes perguntas:

- Quais as mudanças ocorridas no contexto ambiental das cooperativas em estudo, no período de 1993 a 1999?
- Qual o contexto ambiental de referência (local, regional, nacional ou internacional) das cooperativas em análise, durante o período em estudo?
- Quais os esquemas interpretativos dos dirigentes das cooperativas em exame, durante o período de 1993 a 1999?
- Até que ponto as mudanças no contexto ambiental alteraram os esquemas interpretativos dos dirigentes das cooperativas em estudo, durante o período de 1993 a 1999?

- Qual o posicionamento estratégico das duas cooperativas, em face das mudanças no contexto ambiental, no período de 1993 a 1999?
- De que modo os esquemas interpretativos dos dirigentes das cooperativas em estudo, atuaram como mediadores do posicionamento estratégico destas empresas, em face das mudanças no contexto ambiental, no período em análise?

3.2. DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS EM ESTUDO.



Contexto Ambiental

DC: espaço onde as organizações estão inseridas de acordo com sua concepção de mundo. Compreende as noções de ambiente técnico e ambiente institucional, “enquanto facetas de uma mesma dimensão” (Machado-da-Silva e Fernandes, p.214, 1996).

DO: foi operacionalizado a partir da análise do ambiente técnico e do ambiente institucional, onde as cooperativas estavam inseridas, durante o período de 1993 a 1999.

Ambiente Técnico

DC: “Espaço de competição na ótica econômica, cuja dinâmica de funcionamento se desencadeia por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

DO: foi operacionalizado mediante a análise das revista do Instituto de Economia Agrícola e de Informações Econômicas (Anexo 1), que trata da situação política e realiza os prognósticos das safras agrícolas, abordando fatos decorrentes no âmbito internacional, nacional e regional. Por meio do Banco de Dados OCEPAR, Banco de Dados COCAMAR e Banco de Dados COAMO (Anexo1), verificou-se os desempenhos financeiro (receitas) e operacional (volume de recebimento de produtos, número de associados e funcionários, assistência técnica) das cooperativas, comparados ao desempenho do setor. As condições de incerteza (diversificação de produtos, fornecedores, parcerias e concorrência) e condições de dependência (disponibilidade de produtos e área de ação) foram obtidas por meio dos relatórios de diretoria, projeto RECOOP, no caso da Cocamar, e jornais emitidos pelas cooperativas em estudo e dirigidos aos associados (Anexo 1). As informações coletadas serviram de base para a realização das entrevistas semi-estruturadas, sendo necessárias, na medida em que auxiliaram na avaliação do nível de eficiência dessas organizações.

Ambiente Institucional

DC: “Elaboração e difusão de regras e procedimentos, que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

DO: as principais mudanças ocorridas no País e a análise das decisões políticas (regional e nacional) relativas ao setor agrícola, principalmente no que se refere às cooperativas, e da postura internacional, no que se refere ao setor agrícola, foram identificadas por meio dos seguintes documentos (Anexo 1): revista do Instituto de Economia Agrícola (1998-1999); revista Informações Econômicas (1993-1998); Manchete Rural (1994, 1997); Anais do XII Encontro Nacional de Geografia Agrária (1995); revista de Negócios (1995); BNDES Rural (1997); revista Veja (1997); revista Exame (1997); Folha Rural (1998) revista Economia & Desenvolvimento (1999), entre outros.

Contexto Ambiental de Referência

DC: Domínio de atuação estabelecido por uma definição organizacional, de acordo com sua concepção de mundo, onde são estabelecidos regras e procedimentos considerados legítimos e pelos quais ela se sujeita. Esta delimitação pode ter caráter local, regional, nacional ou internacional (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1998).

DO: foi identificado por meio dos relatórios da diretoria (1993-1999) e editoriais emitidos pelos presidentes das cooperativas e publicados nos jornais das organizações (Anexo 1). Os dados encontrados nesses documentos foram consolidados mediante a análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, em que se observou, pelas respostas dos dirigentes, qual era o contexto ambiental dominante das ações de cada uma das cooperativas .

Esquemas Interpretativos

DC: “conjunto de valores e crenças que dá ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma organização” (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1998, p. 9).

- Valores

DC: Padrões de preferências racionalizados por um indivíduo e compartilhados por um grupo da organização, que influenciam a escolha dos meios desejáveis para a ação e os fins, enquanto resultados ou objetivos, a serem alcançados (Enz, 1988; Machado-da-Silva e Fonseca, 1993).

DO: mensurados mediante a categorização de temas e expressões encontradas nos relatórios da diretoria e editoriais da presidência, publicados nos jornais emitidos pelas organizações (Anexo 1). Para tanto, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo desses documentos, verificando a frequência com que determinado tema ou expressão era citada, seja de forma literal ou não.

Para exemplificar, apresenta-se o valor capitalização, verificado na Coamo, identifica-se esse valor de forma explícita: “continuidade da capitalização da

cooperativa para o auto-financiamento de suas necessidades...” (Relatório da diretoria de 1998, p. 1), ou em expressões como *fortalecimento do capital de giro próprio*.

Após, em entrevistas semi-estruturadas, a confirmação ou não desses valores ocorreu mediante análise de conteúdo da compreensão dos dirigentes a cerca da manutenção ou modificação desses valores e de suas preferências manifestas, que nortearam as escolhas estratégicas adotadas no período de 1993 a 1999.

- Crenças

DC: “pressupostos subjacentes que fornecem aos atores organizacionais as expectativas que influem nas percepções, pensamentos e emoções sobre o mundo e a organização” (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1998).

DO: partindo do princípio de que as crenças antecedem aos valores e, portanto, dão-lhes sustentação, não será feita a distinção operacional entre um e outro termo. Mesmo não sendo efetuada esta distinção, procurou-se identificar as crenças, observando o nível de consciência que os dirigentes tinham a respeito dos fatos que lhes eram apresentados durante as entrevistas semi-estruturadas. Como não houve rigor nessa distinção, tratar-se-á, aqui, valores e crenças por meio da expressão *valores/crenças*.

Posicionamento Estratégico

DC: Consistência de ações organizacionais quanto a disposição de recursos, produtos e mercados ao longo de um período (Whipp, Rosenfel e Pettigrew, 1989; Araújo e Easton, 1996). Definição das preferências dos executivos por determinados cursos de ação de acordo com sua percepção do ambiente e da organização (Pant e Lachman, 1998).

DO: identificados mediante análise dos relatórios da diretoria, jornal da organização, atas de assembléias e projeto RECOOP (Anexo 1). Foram verificadas as ações adotadas pelos dirigentes das duas cooperativas no

decorrer do período de 1993 a 1999, no que se refere aos produtos, mercado e recursos. Partindo do princípio de que as cooperativas são organizações associativas e, portanto, tem como norma geral a divulgação e aprovação dos associados de toda e qualquer ação realizada, acredita-se que as estratégias adotadas e identificadas nos documentos citados abrangem as ações adotadas pelas mesmas. Desta forma, não houve questionamentos diretos sobre essas ações durante as entrevistas, buscando-se apenas a confirmação ou não do posicionamento estratégico adotado.

3.3. OUTROS TERMOS RELEVANTES NO PRESENTE ESTUDO

- **Mudança Organizacional**

Processo de modificação parcial ou total da estrutura, processos e/ou cultura de uma organização, ocasionado por adaptações ambientais, alterações internas ou disputas de poder, que possibilitam a busca dos objetivos de maneira mais eficaz (Hinings e Greenwood, 1988).

- **Estratégias Organizacionais**

Conceitos criados na mente dos dirigentes organizacionais, em função de sua percepção do mundo e que ao serem compartilhados levam a uma seqüência de ações comuns, num todo coeso que orienta a alocação de recursos buscando antecipar-se às mudanças ambientais (Mintzberg e Quinn, 1991).

- **Dirigentes Organizacionais**

Integrantes da alta administração (diretores e superintendentes), contratados ou eleitos pelos associados em Assembléia Geral, responsáveis pela administração e pela tomada de decisão estratégica das cooperativas.

3.4. DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA

3.4.1. População e Amostragem

A população do presente estudo foi composta pelo grupo de dirigentes organizacionais do primeiro escalão de duas cooperativas de produção agrícola do Estado do Paraná: (1) COCAMAR - Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá Ltda., que possui, atualmente, 5446 cooperados, contando com 2402 funcionários, distribuídos pelas unidades administrativas e operacionais, indústrias de óleos, de álcool, de fécula de mandioca, de suco concentrado e de café; e fiação de seda e algodão; (2) COAMO – Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda., com 17020 cooperados e 3775 funcionários alocados nas áreas administrativas, operacionais, fábrica de óleos, moinho de trigo, fiação de algodão e destilaria de álcool.

A população considerada para a entrevista neste trabalho é composta, na Cocamar, pelo presidente, vice-presidente e os superintendentes das áreas comercial/industrial, administrativo/financeira e operacional; na Coamo, pelo presidente, diretor vice-presidente, diretor secretário e superintendentes das áreas administrativa/financeira, técnica, industrial, comercial e operacional. Pela técnica de amostragem intencional, foram entrevistados quatro integrantes do nível estratégico da Cocamar: presidente, vice-presidente, superintendente comercial/industrial e superintendente administrativo/financeiro; e quatro integrantes da Coamo: presidente, superintendente administrativo/financeiro, superintendente comercial e superintendente industrial.

A utilização da técnica de amostragem intencional buscou entrevistar os dirigentes que ocupavam cargos similares nas duas cooperativas, o que auxiliou no processo de comparação e no nível de congruência das respostas.

3.4.2. Delineamento da Pesquisa.

Foi utilizado o método de estudo comparativo de casos, pois este permite estabelecer relações entre as categorias analíticas e verificar as condições em que tais relações se estabelecem (Bruyne, Herman e Schoutheete, 1991). Foram analisados o contexto ambiental, os esquemas interpretativos dos dirigentes e o posicionamento estratégico adotados pela COCAMAR e pela COAMO, no período de 1993 a 1999.

Como as categorias analíticas foram analisadas ao longo do período compreendido entre 1993 a 1999, a perspectiva do estudo é longitudinal (Bowditch e Buono, 1992). O nível de análise é o organizacional e a unidade de análise composta pelo grupo de dirigentes do nível estratégico das cooperativas, compreendendo a presidência, diretoria e superintendências.

O tratamento dos dados foi realizado por meio de procedimentos descritivo-qualitativos. De acordo com Richardson (1989), os procedimentos qualitativos auxiliam no entendimento e na classificação dos fenômenos sociais, enquanto processos dinâmicos vividos por grupos sociais, bem como, na compreensão das especificidades do comportamento dos indivíduos. Com base na definição do autor, o uso da metodologia qualitativa, no estudo de esquemas interpretativos, parece ser bastante adequado, pelo fato de permitir compreender fatores subjetivos que permeiam os significados dados pelos indivíduos, no que se refere à dinâmica das organizações e suas interações sociais.

A característica descritiva se dá pelo fato de a pesquisadora se manter mais preocupada com o processo do que com o produto e/ou resultados, por apresentar análise de caráter indutivo e por voltar-se principalmente para o significado (Triviños, 1987).

A opção pelo estudo das duas cooperativas se deu em função da representatividade das mesmas no setor agropecuário paranaense e nacional. A Coamo e a Cocamar são classificadas pela OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras e outros órgãos especializados como as primeiras cooperativas agrícolas nacionais em termos de recebimento, faturamento e capacidade de industrialização.

3.5. DADOS: FONTE, COLETA E TRATAMENTO

3.5.1. Fontes e Coleta:

Tendo em vista a utilização o método de estudo comparativo de casos e, para tanto, é importante o uso de fontes múltiplas de evidência (Triviños, 1987), foram coletados dados primários e secundários, dando condições do uso das técnicas de triangulação. Os dados secundários serviram de apoio para identificar as estratégias adotadas pelas cooperativas e forneceram as informações necessárias para a elaboração do roteiro de entrevistas semi-estruturadas, sendo coletados antes da utilização de fontes primárias.

- Fontes secundárias

Foram analisados sete relatórios da diretoria e cinquenta e três editoriais da presidência da Coamo, bem como sete relatórios da administração e dezesseis atas de assembléias gerais da Cocamar, compreendendo o período de janeiro de 1993 a dezembro de 1999. Foram verificados, ainda, os jornais da Coamo e da Cocamar emitidos aos cooperados, no mesmo período; o projeto RECOOP (Projeto de Revitalização das Cooperativas) realizado pela Cocamar em 1997; os balanços anuais da Coamo e Cocamar, publicados no período em estudo; o estatuto social da Cocamar, aprovado pela Assembléia Geral Extraordinária (AGE), em 10 de novembro de 1986, e as alterações no mesmo, aprovadas pela AGE, em 07 de setembro de 1998; banco de dados da OCEPAR, do período compreendido entre 1993 e 1999, buscando identificar os valores e ações estratégicas adotadas no período em estudo.

Os relatórios da administração, os editoriais, as atas de assembléias e o projeto RECOOP foram documentos básicos para a análise dos dados. De acordo com Fernandes (1996), a utilização desses documentos para avaliação dos esquemas interpretativos pode ser questionada, uma vez que são preparados por órgãos de assessoria e talvez não reflitam exatamente a opinião dos dirigentes, principalmente no que se refere a informações depreciativas sobre os participantes organizacionais. Entretanto, o próprio autor reconhece que a vantagem de sua

utilização se dá pelo fato de esses documentos terem sido emitidos pelas organizações no período em estudo e contemplar razoavelmente as opiniões dos dirigentes organizacionais. No que se refere ao projeto RECOOP, especificamente, ele traz uma gama de informações detalhadas sobre o desenvolvimento da Cocamar e do setor agrícola durante o período de 1994 a 1997.

Os documentos utilizados para composição do contexto ambiental onde as cooperativas estavam inseridas e os outros documentos citados como fonte secundária estão exaustivamente detalhados no Anexo 1.

- Fontes primárias

Foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas com a diretoria executiva e superintendências das organizações em estudo e por observação não-participante, visando a identificação de valores/crenças compartilhados pelos dirigentes, bem como do contexto ambiental de referência.

Por entrevista semi-estruturada entende-se a realização de perguntas básicas, fundamentada em hipóteses e teorias. Essas perguntas levam a um amplo campo de questionamentos, pela criação de novas hipóteses baseadas nas respostas dos informantes (Triviños, 1987). As entrevistas semi-estruturadas são adequadas ao tipo de estudo, pois promovem a possibilidade de uma maior interação entre entrevistado e entrevistador, além de um maior aprofundamento das opiniões, percepções e interpretações da realidade organizacional.

A técnica de observação não-participante ocorre pela necessidade de obter informações não formalizadas, mas que são de extrema importância para o estudo, conseguindo, dessa forma, verificar alguns aspectos da dinâmica da organização e captar novos elementos da realidade que podem ser contemplados com dimensões mais amplas (Richardson, 1989).

Os principais temas abordados nas entrevistas foram: importância do cooperativismo; missão da cooperativa; contribuição para o desenvolvimento global; nível de participação do cooperado; desempenho geral da organização (suas causas e consequências); monitoramento do ambiente; fatos do contexto ambiental que impactaram na cooperativa; perfil dos executivos; forma de

qualificação; relação com clientes, fornecedores e concorrentes; postura administrativa dos dirigentes com relação a mercado, produto e recursos (Anexo 2).

As primeiras perguntas elaboradas no roteiro visavam identificar os valores/crenças compartilhados pelos dirigentes quanto ao processo cooperativo. Um segundo bloco de perguntas buscava identificar a opinião dos entrevistados sobre os fatos considerados mais relevantes no contexto ambiental em que elas estavam inseridas e, portanto, verificar o contexto ambiental de referência de cada uma das cooperativas. O último bloco de perguntas buscou a análise dos dirigentes sobre os participantes organizacionais. A análise integrada de cada bloco de perguntas serviu para identificar os esquemas interpretativos subjacentes, bem como o contexto ambiental de referência.

Na Cocamar, o roteiro de entrevistas baseou-se, principalmente, nos pontos detectados pela análise dos relatórios da diretoria, atas de assembléias e projeto RECOOP. Tais documentos foram prontamente disponibilizados pela cooperativa, sendo que alguns foram verificados na própria empresa, pelo seu caráter formal (atas e relatórios da diretoria), e outros doados à pesquisadora (cópia do projeto RECOOP em CD-Room e jornais Cocamar).

A Cocamar foi a primeira empresa a ser visitada, sendo realizadas quatro entrevistas: com o presidente, o vice-presidente, o superintendente industrial/comercial e o superintendente administrativo-financeiro. Os dirigentes executivos foram entrevistados conforme sua disponibilidade de tempo.

Dessa forma, a superintendência operacional não foi entrevistada, por não conseguir encontrar espaço em sua agenda para atender à pesquisadora. Vale salientar que, embora o tempo tenha sido o limitador para o atendimento da superintendência operacional, esta não alterou os dados levantados nas entrevistas, o que pode ser verificado no alto grau de consistência entre as respostas dos quatro entrevistados.

As entrevistas foram realizadas na sede da Cocamar, em Maringá, com uma duração média de uma hora cada. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra para as análises. Não houve qualquer dificuldade para realização das entrevistas, uma vez que foram devidamente agendadas e

realizadas em salas de reunião, o que facilitou tanto a clareza das gravações, quanto o aprofundamento das questões.

Na Coamo, embora o roteiro de entrevistas seja basicamente o mesmo da Cocamar, utilizou-se relatórios da diretoria, editoriais da presidência e jornais Coamo. A cooperativa disponibilizou todos os jornais que estavam em seus arquivos para consulta e posterior devolução e efetuou a doação dos relatórios anuais que são publicados e distribuídos à comunidade em geral.

Foram realizadas quatro entrevistas: com o presidente, o superintendente industrial, o superintendente administrativo/financeiro e o superintendente comercial. O agendamento das entrevistas foi realizado por um funcionário da área comercial da cooperativa, de acordo com a natureza dos cargos das pessoas entrevistadas na Cocamar. Dessa forma, na Coamo a técnica de amostragem também foi intencional. Em função do alto grau de consistência entre as respostas dos entrevistados na cooperativa, fez-se opção por não retornar para obter novas entrevistas.

Ressalte-se o fato de que o presidente e os dirigentes das áreas industrial, comercial, administrativa e financeira, entrevistados nas duas cooperativas, representam a grande maioria das decisões estratégicas da empresa no que se refere a mercado, recursos e produtos.

Três entrevistas foram realizadas na sede da cooperativa, em Campo Mourão-PR, exceto a superintendência industrial que foi realizada a poucos quilômetros, na indústria de óleos. As entrevistas dos três superintendentes duraram em média um hora e foram gravadas e transcritas na íntegra para realização das análises. Porém, por problemas operacionais, a entrevista realizada com o presidente da Coamo não pode ser gravada, havendo por parte da entrevistadora um esforço no sentido de anotar as informações mais relevantes para o presente estudo, sem, entretanto, dificultar a explanação do dirigente.

As entrevistas com as superintendências foram agendadas antecipadamente. Todavia, foram realizadas nas respectivas salas de trabalho, o que dificultou a gravação pelos ruídos provocados pelos equipamentos da fábrica e algumas interrupções ocorridas. Com relação à presidência, houve um atendimento não previsto, em função de sua disponibilidade de tempo, o que levou a uma

alteração no procedimento adotado com os outros dirigentes. Em razão de outros compromissos do executivo, a entrevista pode ser realizada em apenas meia hora. Entretanto, pelo fato de o dirigente ser o presidente da cooperativa desde a sua fundação, as informações dadas foram de extrema importância para a identificação dos valores/crenças compartilhados pela organização.

Foi realizada a técnica de observação não-participante, entendida como aquela que objetiva “destacar de um conjunto (objetos, pessoas, animais, entre outros) algo especificamente, prestando, por exemplo, atenção em uma das suas características” (Triviños, 1987, p. 153), sem que haja interferência do observador por meio da coleta de dados. Mediante o uso dessa técnica, identificou-se informações não previstas e não formalizadas, mas que são de extrema importância para o estudo, demonstrando alguns aspectos da dinâmica das organizações e captando novos elementos da realidade que podem ser contemplados com dimensões mais amplas (Richardson, 1989).

3.5.2. Tratamento

O tratamento dos dados foi realizado da seguinte forma:

- Os dados secundários foram obtidos pela análise dos documentos relacionados no Anexo 1, e compreendem o período de Janeiro de 1993 a Dezembro de 1999. Para tanto foi utilizada a análise documental que

“consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados (Richardson, 1989, p. 182).”

A análise de conteúdo foi utilizada para identificação do conteúdo manifesto das opiniões compartilhadas pelos dirigentes organizacionais. A análise de conteúdo é definida como “uma técnica de pesquisa que tem por finalidade permitir a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações (Unesco, 1978, p. 68). Para identificação dos valores/crenças foi elaborado um conjunto de categorias com base nos temas e expressões mais frequentes, identificados em relatórios da diretoria, atas de reunião, editoriais da presidência e jornais emitidos pelas cooperativas. A partir

destas categorias, estabeleceram-se temas que melhor definiam a opinião dos dirigentes da organização. Os temas e expressões identificados nos documentos foram referendados pelas entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes organizacionais.

- Os dados primários foram verificados pelas entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes organizacionais da Coamo e da Cocamar, com base no contexto ambiental, nas ações adotadas pelas cooperativas e nos temas e expressões⁵ identificados na análise dos documentos do período compreendido entre 1993 a 1999, (Anexo 1).

A partir da transcrição e análise de conteúdo das entrevistas foram confirmados os valores/crenças identificados anteriormente nas análises documentais. Para efeito de análise de conteúdo, as entrevistas transcritas foram divididas por trechos e distribuídas nas categorias estabelecidas previamente na análise dos dados secundários. A partir deste momento, foram definidos cinco vocábulos para cada cooperativa, em função de serem estes os de maior incidência e que melhor representavam os temas e as expressões categorizadas

A utilização de várias fontes de evidência, tanto primárias quanto secundárias, é característico dos estudos de caso em função da natureza dos objetos investigados. Buscou-se alcançar de forma eficaz o uso da técnica de triangulação, para que se possa ter uma validade interna dos constructos e clareza dos significados, buscando uma maior compreensão do foco em estudo (Yin, 1984; Triviños, 1987).

3.5.3. Limitações da Pesquisa

A presente pesquisa apresentou algumas limitações que merecem ser destacadas:

- a) A utilização de entrevistas, que investigam sobre situações passadas, está sujeita a esquecimentos e pode sofrer influência do entrevistador, além de poder representar racionalizações, não refletindo, realmente, o que o entrevistado sentia na ocasião dos fatos. O uso da triangulação de

⁵ Estes dados estão exemplificados na definição operacional da categoria analítica – valores.

múltiplas fontes de evidência e o fato dos dirigentes organizacionais entrevistados terem atuado na área estratégica das cooperativas durante o período em estudo procuram minimizar essa limitação;

- b) A não realização de entrevistas com todos os dirigentes organizacionais pode ter suprimido algumas considerações a respeito de fatos históricos não mencionados pelos dirigentes entrevistados. Entretanto, em função do alto nível de congruência obtido nas respostas dos quatro dirigentes de cada organização, acredita-se que as informações coletadas representam a opinião de todo o grupo de dirigentes organizacionais.
- c) Outro fator a ser ressaltado é que os relatórios de diretoria e outros documentos de divulgação externa podem trazer limitações para avaliar os esquemas interpretativos dos dirigentes, pois possibilita a omissão de informações e pode não representar a totalidade da opinião dos dirigentes organizacionais. Essa limitação foi minimizada pelo uso de entrevistas semi-estruturadas e observação não participante e, portanto, pelo uso da técnica de triangulação de múltiplas fontes de evidências.
- d) Houve dificuldade na composição do posicionamento estratégico de uma das cooperativas, uma vez que a mesma não possuía o arquivo de dados históricos das ações adotados pela organização no período em estudo. Diante disto, optou-se, pela verificação exaustiva de oitenta e sete publicações realizadas pela empresa aos seus associados, bem como de outras pesquisas realizadas na empresa.
- e) Finalmente, uma outra limitação é o próprio método de estudo comparativo de casos, que não possibilita a generalização das conclusões obtidas. Para minimizar esses efeitos, utilizou-se a técnica de triangulação dos dados, buscando garantir a transferibilidade dos resultados e, portanto, sua validade externa (Guba e Lincoln, 1994).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No presente capítulo, apresenta-se a análise dos dados obtidos no decorrer da pesquisa por meio de fontes primárias e secundárias. Foram abordados os principais fatos ocorridos no período em estudo, definindo o contexto ambiental em que as cooperativas estavam inseridas, no período de 1993 a 1999; e uma breve explanação sobre o cooperativismo, por ser um setor de características bastante específicas.

Para melhor visualização do estudo e para uma análise mais criteriosa, num primeiro momento, apresentam-se o histórico, o posicionamento estratégico e os esquemas interpretativos dos dirigentes das cooperativas de forma individualizada. Por fim, foi realizada a comparação entre as duas cooperativas em estudo e as possíveis relações existentes entre os esquemas interpretativos e o posicionamento estratégico adotado no período em estudo.

4.1. CONTEXTO AMBIENTAL

De uma maneira geral, o contexto internacional, durante o período de 1993 a 1999, manteve alterações com relação ao mercado, em função das oscilações de preços ocasionadas por excessos de estoques de produtos, pela praga que atacou as lavouras de algodão na China e no Paquistão e, ainda, por intempéries climáticas ocorridas nos principais países produtores, como Estados Unidos da América e Japão.

O produto que mais sofreu, na década de 90, foi o algodão em pluma, em função dos altos subsídios praticados pelos principais produtores mundiais, os Estados Unidos da América (EUA) e a União Européia (EU), e a existência de grandes *trading companies*, que dificultava a existência da livre concorrência, fazendo com que estas organizações facilmente penetrassem no mercado brasileiro (Gonçalves, 1997). Todos estes fatores trouxeram reflexos diretos para a produção brasileira no mercado internacional, sendo que o país saiu de um

importante papel de exportador para o de grande nação importadora (Gonçalves, 1997).

A constituição do Mercado Comum do Sul - Mercosul, em 1991, e de grandes blocos econômicos como a NAFTA (*North America Free Trade Agreement*) e da União Européia, em 1995, levaram a agricultura a um papel de vital importância, pela participação dos produtos agrícolas na formação do mercado brasileiro (Meirelles, 1995; Carvalho e Silva, 1995). Entretanto, o Brasil tinha sérios problemas para enfrentar a competitividade no âmbito do Mercosul, em função da má qualidade das vias de escoamento da produção, das formas de transporte, bem como da escassez de recursos para promover pesquisas para a melhoria de qualidade e para a aquisição de tecnologias (Mariano, 1995).

Dois acontecimentos internacionais, no ano de 1997 e 1998, afetaram a economia nacional - a crise asiática e a moratória russa - que fizeram com que o país tivesse que elevar substancialmente as taxas de juros, procurando evitar a saída de divisas e provocando uma séria recessão na economia (Franca, 1998).

O período de 1993 a 1999 mostra um cenário internacional voltado para uma lógica de ação que atenda a valores condizentes com uma maior competitividade. O cenário exigia organizações dinâmicas, modernas e preocupadas com a inovação, ou seja, empresas que tivessem a capacidade de se antecipar por meio de ações proativas.

Durante esse período, inicia-se uma forte tendência à concentração. Ocorrem fusões de grandes organizações, principalmente na área agrícola, o que leva à necessidade de estratégias de parcerias e crescimento sustentado, como forma de sobrevivência das pequenas e médias organizações (Mello e Toledo, 1995).

No que se refere ao setor agrícola, as grandes mudanças ocorreram, no nível nacional, em 1994, quando o Governo Federal implementou o plano de estabilização da economia, visando a redução da inflação, denominado de Plano Real.

Em função do Plano Real, houve uma queda abrupta da inflação, no primeiro momento, levando à expansão do consumo público e privado, queda real das taxas

de juros e apreciação cambial, ocasionando otimismo em todos os setores da economia (Toledo e Ghilardi, 1996). Entretanto, o país passou a enfrentar problemas com a balança comercial e, as principais preocupações do setor rural, de acordo com Vieira e Franca (1994, p. 30), eram “a questão do crédito em face da evolução dos preços agrícolas (especialmente preços mínimos⁶) e à compatibilização das taxas de captação via caderneta de poupança rural com as de aplicação no crédito”.

A medida de manter a taxa referencial (TR) como índice de correção dos financiamentos agrícolas, criando um descompasso entre os custos desses financiamentos e o preço dos produtos, bem como a redução dos recursos, destinados aos custeios e investimentos agrícolas, agravou as dificuldades de pagamento dos produtores (Franca, 1998).

Buscando minimizar esses fatores, o governo criou a CPR (Cédula de Produto Rural), com emissão restrita aos produtores rurais e cooperativas, permitindo a alavancagem de capital de giro para o desenvolvimento da atividade rural e destinava-se à formalização de promessa de compra e venda de produtos rurais para entrega futura (Vieira e Franca, 1994; Franca, 1998).

Anteriormente a isso, no ano de 1993, a política agrícola brasileira oficializava a equivalência de produto como base de negociação dos financiamentos agrícolas. Contudo, em meio à crise agrícola em 1995, houve o descumprimento desse sistema, prejudicando ainda mais a situação do agricultor.

O governo federal, que efetuou sete mudanças de ministros da agricultura, mantinha pendente problemas importantes, como a importação do algodão e do trigo sem taxação compensatória, levando a uma redução significativa das lavouras de algodão, em função das dificuldades de comercialização, bem como o não pagamento, aos agricultores, dos US\$444 milhões referentes ao Programa de Garantia da Atividade Agropecuária - Proagro⁷ (Silva, 1998).

⁶ A Política de Preços Mínimos de Garantia foi lançada no Brasil em 1943, com o objetivo de amenizar os riscos da atividade agrícola e, de forma um pouco mais implícita, manipular o comportamento futuro do mercado.

⁷ Foi instituído em dezembro de 1973, com o objetivo de exonerar o produtor rural do cumprimento de obrigações financeiras relativas a operação de crédito rural, quando da ocorrência de perdas das receitas esperadas em consequência de fenômenos naturais fortuitos (granizo, seca, vendaval) e doenças ou pragas sem método difundido de profilaxia (Silva, 1998).

As cooperativas tiveram dificuldades quanto ao armazenamento de produtos, uma vez que o governo não retirou seus produtos que ficaram estocados nos armazéns, trazendo altos custos de transporte e estocagem (RECOOP Cocamar, 1997).

No que se refere à comercialização dos produtos agrícolas, muitos fatores levaram a não existir uma tranquilidade no mercado, tais como, o baixo preço do algodão, a frustração de safra, a inadequação das taxas de importações do trigo e do arroz e a permanência durante o ano dos baixos preços do café, em consequência da indefinição gerada com o término das cláusulas econômicas do Acordo Internacional do Café (Informações Econômicas, 1993).

No ano de 1994, o otimismo gerado pelo plano de estabilização fez com que o Brasil expandisse significativamente a produção de grãos, sendo este, nos anos seguintes, identificado como um dos maiores causadores dos problemas da agricultura brasileira (Melo, 1995). Segundo Melo (1995), o excesso de produção e as importações realizadas levaram a uma queda dos preços e, conseqüentemente, da receita agrícola na ordem de 25,8%. Estes fatores foram comprovados, na medida em que, o Brasil, que era considerado um dos cinco maiores produtores e exportadores de produtos como o café e o soja, passou a importar cerca de 44% de suas necessidades de algodão em pluma da Argentina e do Paraguai (Gonçalves, 1997).

A partir de 1995, a agricultura passou a sofrer sua pior crise, em função dos problemas enfrentados nos últimos anos pelo setor. A incapacidade do governo de garantir o preço mínimo, a política de juros elevados e de câmbio, que sobrevalorizou o real em relação ao dólar, provocando o barateamento das importações e a perda de competitividade das exportações brasileiras, levaram a uma crise do financiamento, durante a colheita da safra de grãos (Carvalho, 1995; Mello e Toledo, 1995). Estes aspectos aumentaram a crise de endividamento dos agricultores, que não conseguiam honrar seus compromissos financeiros (inadimplência de 30%), uma vez que foram forçados a vender sua produção no mercado a preço inferior ao mínimo (Friedlander e Brasil, 1997).

Estima-se que, somente no Paraná, cerca de 40 mil agricultores desistiram da atividade, vendendo as terras para o pagamento de dívidas, haja vista que, a

despeito da grande safra, os juros altos, aplicados igualmente no financiamento de máquinas, deixaram a todos extremamente descapitalizados (Vieira e Franca, 1994; Mello e Toledo, 1995). Iniciou-se, então, uma tentativa mais forte dos agropecuaristas para tentar eliminar a taxa referencial de juros incidente nos contratos de crédito, por meio da então denominada Marcha à Brasília (Friedlander e Brasil, 1997).

Em função da pressão que o governo vinha sofrendo, criou o PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), que “procurava beneficiar o agricultor descapitalizado, criando-lhe condições de integração futura ou manutenção no mercado interno” (Paulillo e Alves, 1998, p. 26). O Governo Federal emitiu a Resolução 63 do Banco Central, em abril de 1995, por meio da qual os produtores e as agroindústrias passavam a ter acesso a linhas de crédito, com juros menores do que os praticados no mercado interno, recursos estes captados no mercado internacional (Oliveira, 1996).

Mesmo com estas medidas, muita coisa, ainda, não havia sido solucionada, pois permaneciam as dificuldades de acesso a recursos externos. Não houve a revisão do preço mínimo e o governo não cumpriu o “sistema de equivalência-produto na época da colheita, num momento de baixos preços internacionais e tarifas reduzidas de importações” (Mello e Toledo, 1995), o que agravava cada vez mais a situação dos agricultores.

De acordo com Paulillo e Alves (1998), essas tentativas de recuperação da agricultura, na realidade, foram resultado de uma combinação de fatores de mercado, no plano internacional, que contemplou os produtores com melhores preços, associado ao fato do governo federal ter sido sensibilizado a criar mecanismos que impedissem a inviabilização do setor.

Em síntese, a agricultura, que havia sido relegada a um plano secundário, voltou a merecer atenção, sobretudo no que se refere à renegociação de suas dívidas, o que foi possível por meio do sistema de securitização (Franca, 1997). Como resultado, os agricultores puderam reverter o sufocante processo de descapitalização a que vinham sendo submetidos desde meados de 1994.

Além desse desafio, o campo precisou ajustar-se, também, às exigências da nova ordem econômica mundial. Por isso, a adoção de modernas tecnologias de

produção tornou-se ainda mais importante, numa situação de livre mercado, baseada na alta qualidade dos produtos e no incremento da produtividade. Uma dessas práticas implementadas foi a do adensamento de lavouras de café, que demonstrou alta produtividade em relação ao sistema tradicional, buscando garantir uma maior participação do produto brasileiro no mercado internacional (Martin, Vegro e Moricochi, 1995).

Somente no ano de 1996, o governo federal começou a ficar preocupado com a falência do setor agropecuário e implementou uma série de medidas que buscavam a retomada da liquidez da agricultura, uma vez que os setores agropecuário e agroindustrial representavam 37% do PIB brasileiro (Gorini e Siqueira, 1997). Entre estas medidas estavam:

- a) a negociação da rolagem da dívidas agrícolas, assumidas pelos produtores, até 20 de junho de 1995 e inferiores a R\$200 mil (80% da dívida global), que poderiam ser pagas em equivalência-produto pelo prazo de 7 a 10 anos, com carência de 2 anos e juros de 3% ao ano;
- b) a redução das taxas de juros para as operações amparadas por financiamentos com recursos controlados pelo crédito rural;
- c) a introdução do crédito rotativo para pequenos agricultores (até R\$30 mil), para qualquer atividade agrícola;
- d) a redução significativa nas taxas do PROAGRO (8%) e isenção do ICMS nas exportações de produtos de origem agrícola;
- e) adoção de medidas restritivas à importação de algodão em pluma (Friedlander e Brasil, 1997; Paulillo e Alves, 1998).

Algumas destas medidas fizeram com que o algodão nacional passasse a contar com as mesmas condições financeiras que o produto exportado e houvesse o incentivo das exportações dos demais produtos, suavizando os efeitos da abertura de mercado e retomando o fôlego do setor agropecuário.

Embora tenha havido um esforço no sentido de melhorar as exportações, o Brasil enfrentou problemas portuários, pois além dos altos custos, ainda houve atrasos nos embarques, dificultando a negociação com mercado internacional (Ungaretti, 1994).

Iniciou-se, no ano de 1996, em alguns segmentos, uma cobrança para que a agricultura brasileira começasse a se preocupar com as novas exigências ecológicas que afetavam a produção de outras nações, como a defesa da mata nativa, o uso adequado de fertilizantes e defensivos, a pureza da água e a erosão do solo (Jost, 1996).

No que se refere à produção citrícola, desde 1994, o setor veio sofrendo sérias dificuldades em função de fatores conjunturais e estruturais, sendo que, no final de 1996, o complexo agroindustrial brasileiro atravessou sua pior crise. Segundo Paulillo e Alves (1997), os principais fatores que levaram a essa situação foram: a redução da demanda dos EUA pelo suco concentrado brasileiro; a manutenção de tarifas elevadas de importação; a precariedade econômica e social da agricultura brasileira e as importantes transformações tecnológicas e de gestão na economia industrial e agroindustrial do Brasil.

Em 1997, o governo continua acenando com a possibilidade de recuperação da agricultura, exigindo que os importadores contratem o câmbio no dia seguinte ao desembarque, recompondo, desta forma, as condições competitivas da produção nacional de algodão em pluma (Barbosa, 1997). Além disso, disponibilizou mais recursos ao agricultor, reduziu as taxas de juros de financiamento rural, melhorou as condições de financiamento destinados à aquisição de máquinas e equipamentos agrícolas e reduziu o FINAME Rural, levando então à renovação do parque de máquinas agrícolas (Franca, 1998).

O governo lançou, ainda, a lei Kandir que reduziu o ICMS para exportação de produtos agrícolas e diminuiu os impostos de importação para bens de produção agrícola, levando à exportação de 78% da produção nacional de soja. Entretanto, embora seja um dos principais produtores e exportadores de soja, o Brasil não é formador de preço, sofrendo influência direta das variações do mercado internacional.

Buscando renegociar as dívidas antigas das cooperativas, bem como possibilitar novos investimentos, o governo federal cria o RECOOP – Programa de Revitalização das Cooperativas Agrícolas, ao mesmo tempo que determina o programa de securitização das dívidas dos agricultores, que reduz a inadimplência em 7% (Franca, 1998). De acordo com Villela (1997), o Paraná possuía, nessa

época, sessenta e oito cooperativas agropecuárias, integrando cento e cinquenta e sete mil associados, que movimentava 78% da produção da soja do país. Este potencial fazia com que as cooperativas representassem 55% do PIB da agricultura paranaense, sendo que a cada dez agricultores, quatro estavam ligados a elas (Villela, 1997).

Mesmo com as medidas restritivas às importações de algodão, o desestímulo ocasionado pelos anos anteriores fizeram com que houvesse uma redução na área de plantio de algodão na ordem de 66%, no período de 1990 a 1997, aumentando o nível de desemprego na área rural e fazendo com que o Brasil tivesse que importar mais de 40% de sua necessidade do produto, o que lhe rendeu o título de maior país importador de algodão em pluma.

De acordo com Franca (1998), no ano de 1997, com a crise asiática, os juros de mercado interno tiveram altas substanciais, afetando empresas e produtores que não foram servidos pelo crédito rural, sujeitando-se, assim, aos juros extorsivos praticados pelo mercado. Por outro lado, houve uma recuperação nos preços de alguns dos mais importantes produtos agrícolas do Paraná, como o soja e o café. Esta melhoria contribuiu para que os produtores, ao longo do ano, pudessem investir no aperfeiçoamento do sistema produtivo, de forma a ajustarem-se à exigência dos novos tempos (Friedlander e Brasil, 1997).

Houve, ainda, o avanço da cultura de soja em regiões não tradicionais aos cultivos mecanizados, como a região do arenito, no Noroeste paranaense, onde as lavouras desenvolveram-se, normalmente, em função das pesquisas realizadas e do apoio governamental, visando o necessário respaldo tecnológico (IAPAR, 1999). Dessa forma, por muitos anos, a cultura avançou sobre áreas utilizadas apenas como pastagens, abrindo novas perspectivas a inúmeras propriedades. Esta viabilização das propriedades também ocorreu em função da boa safra de café, obtida por meio da tecnologia de superadensamento, que estava sendo utilizada em boa parte do estado do Paraná. Isto provocou um impacto econômico positivo em dezenas de municípios daquela região, viabilizando propriedades que estavam em vias de desaparecer.

O Plano real completou quatro anos em 1998, com taxas de inflação reduzidas comparáveis às de países industrializados. Entretanto, os problemas

advindos da estabilidade econômica, tais como, a vulnerabilidade de nossa economia às oscilações da economia mundial, como ocorreu, por exemplo, na crise asiática de 1997 e na moratória russa, bem como o desemprego, o relaxamento da política fiscal nacional e o reduzido crescimento econômico, fizeram com que o ano fosse caracterizado por uma forte recessão econômica.

O governo ampliou os benefícios da Cédula de Produto Rural às empresas que utilizam os produtos como matéria-prima para beneficiamento ou industrialização, e com a utilização do próprio título avalizado como garantia, tanto o emissor, como o comprador do título, poderiam obter financiamento para se proteger das oscilações de preços no mercado, via operações no mercado futuro (Franca, 1998).

A comercialização agropecuária teve os melhores preços dos últimos dez anos, mas, o desempenho das exportações foram desfavoráveis, em função dos baixos preços das *commodities* de soja e café e o ano se caracterizou como o de maior crise da cunicultura nacional.

Do total de mil e quatrocentas cooperativas em atividade, seiscentas candidataram-se ao RECOOP, e somente quatrocentos e trinta e nove foram parcialmente atendidas, após análise dos projetos de viabilidade econômica e de recuperação, apresentados pelas mesmas (Franca, 1998).

O ano de 1999 foi caracterizado pela pior relação comercial dos últimos anos nos produtos de exportação, em função da mudança da política cambial e redução significativa de preço. Com relação à crise cambial, iniciada em 1998, em função da eclosão da crise russa, ela atinge seu ápice no início de 1999, com a desvalorização do real e o abandono do regime de câmbio administrado, fazendo com que os preços internacionais de produtos como o soja, o trigo e o milho tivessem uma retração, e os nacionais obtivessem uma melhora (Informações Econômicas, 1999).

Mantiveram-se as dificuldades internas, uma vez que muitas das promessas do governo federal não foram implementadas. Os produtos internacionais tinham altos subsídios no custo de produção em seus países de origem e a safra nacional não atingiu os níveis de produção esperado, em função da seca que atingiu o país durante o ciclo da lavoura.

Muitas das dificuldades enfrentadas pelas vendas e exportações de produtos agrícolas nacionais estavam relacionadas a questões históricas como a reforma tributária, a melhoria do sistema de transporte e portos, a ampliação do sistema de transporte, a revisão da legislação trabalhista rural e a alteração da legislação que obriga a classificação de produtos agrícolas. A alteração destes fatores é de grande importância para dar maior competitividade aos produtos no exterior.

Mesmo com as dificuldades enfrentadas pela agricultura nos últimos anos, sua contribuição para a reversão do déficit da balança comercial foi decisiva, pois, além da elevada oferta de alimentos, foi fundamental no controle do custo de vida e portanto, deu sustentação ao Plano Real. Nesse processo, é evidente a representatividade das cooperativas na economia nacional, principalmente, na economia paranaense. Desta forma, torna-se importante compreender como esse movimento iniciou e quais são as características que as diferenciam das demais organizações.

4.2. COOPERATIVISMO

Influenciados por idéias de liberdade, igualdade e justiça social, em 1844, um grupo de trabalhadores em Rochdale, Inglaterra, após uma fracassada greve por melhores salários, fundaram a primeira organização cooperativa, por meio de uma cooperativa de consumo chamada *Rochdale Society of Equitable Pioneers*, que definiu as bases do cooperativismo mundial e que permanecem até os dias atuais (Bialoskorski, 1998). Assim, esse sistema pode ser considerado a única doutrina econômica que não nasceu do pensamento dos intelectuais, mas do exercício prático de um grupo de tecelões de baixo nível financeiro (Lambert, 1975).

As entidades cooperativas são regidas por princípios gerais, também denominados de doutrinários, que podem ser descrito como:

- Democracia;
- Adesão livre e voluntária;
- Neutralidade política e religiosa;

- Juros limitados ao capital;
- Fomento à educação;
- Retorno *pro rata* das sobras das operações.

De acordo com estes princípios, as organizações cooperativas possuem um órgão máximo de decisão, denominado de assembleia geral, onde cada indivíduo tem direito a apenas um voto, expressando a democracia; qualquer indivíduo pode entrar ou sair da associação livremente, não sendo permitida qualquer discriminação política ou religiosa; e as sobras das operações são rateadas de acordo com a movimentação das mesmas.

As empresas cooperativas organizam-se em nível mundial por meio da *Internacional Cooperative Alliance* – ICA, que atua nos cinco continentes e agrega os diferentes tipos de organizações cooperativas. No Brasil, elas são representadas pela OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras e, mais especificamente no Paraná, pela OCEPAR – Organização das Cooperativas do Paraná.

A sociedade cooperativa no Brasil é regida por uma legislação específica, a Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define, no seu artigo 3º, cooperativa como uma “sociedade de pessoas com formas e natureza jurídica própria, não sujeitas à falência, organizadas para prestar serviços aos associados, e sem finalidade lucrativa própria”.

A maior vitória do sistema, no País, foi obtido na Constituição Brasileira de 1988, que estabelece, no seu artigo 5º, que a criação das cooperativas independe de autorização e não pode ocorrer quaisquer interferências de Estado no seu funcionamento, garantindo a autogestão do sistema.

Embora a legislação busque garantir essa autogestão, as cooperativas ainda têm dificuldades em promover seu autocontrole, uma vez que faltam dispositivos legais e institucionais para que o sistema possa, sem perder sua legitimidade cooperativa, estar apto a competir em mercados globalizados e altamente competitivos. De acordo com Bialoskorski (1998), o XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo estabeleceu fatos importantes para que se possa desenvolver um

novo modelo estrutural para as cooperativas e, desta forma, possibilitar uma maior condição de eficiência dessas organizações.

O cooperativismo, em todas as suas modalidades⁸, demonstra sua importância para o desenvolvimento nacional, uma vez que, após atingirem os objetivos iniciais, as cooperativas evoluíram para grandes empresas comerciais e industriais. Atualmente, o cooperativismo agropecuário, que é o objeto deste estudo, é uma das modalidades mais desenvolvidas e representa uma parcela significativa da economia paranaense. Sua participação está direcionada ao processo de produção, armazenamento, beneficiamento e industrialização, tanto em nível regional quanto internacional, contribuindo, de forma definitiva, para o desenvolvimento de determinadas regiões.

No Paraná, as cooperativas que tiveram sucesso foram aquelas que surgiram na década de 50, no auge das dificuldades cafeeiras e tiveram o auxílio do Instituto Brasileiro do Café, o qual evitou que mais de uma cooperativa com o mesmo ramo de atividade se instalasse num mesmo município, estabelecendo uma área de ação exclusiva, sem concorrência muito próxima (Serra, 1995). Atualmente, existem 1435 cooperativas agrícolas no País e 52 no Paraná (OCEPAR, 1999), sendo que as duas objetos de estudo - Cocamar e Coamo - são consideradas as mais significativas. Estas cooperativas conseguiram se firmar no contexto agrícola paranaense, tanto na contribuição para o desenvolvimento regional, em momentos, como por exemplo, na substituição das lavouras de café por lavouras mecanizadas de soja e trigo, quanto na produção de rendas para viabilização dos agricultores associados.

Para que se possa obter uma melhor visualização da análise dos dados, serão separadas as informações referentes às duas cooperativas, no que tange ao histórico, posicionamento estratégico e esquemas interpretativos, e ao final será realizado o processo comparativo das duas organizações.

Nos relatos a seguir, para melhor sustentação das argumentações realizadas no processo de análise, as afirmações entre aspas e não referenciadas correspondem a trechos de citações literais extraídas das entrevistas com os

⁸ As cooperativas atuam nas áreas de produção, energia elétrica, consumo, trabalho, crédito, entre outras.

dirigentes organizacionais. A não identificação dos declarantes, busca a preservação da identidade dos dirigentes organizacionais.

4.3. CASO 1: COCAMAR

4.3.1. Histórico da Empresa

Na década de 50, as grandes safras de café levaram ao surgimento de um significativo número de especuladores, que compravam café a preços que não cobriam, nem mesmo, os custos de produção. Apesar de saberem que estavam sendo explorados, os atravessadores representavam uma das poucas alternativas para os produtores (OCEPAR, 1991).

Este fato perdurou até 1955, quando uma forte geada quase aniquilou as lavouras de café, agravando ainda mais a situação dos cafeicultores. Chegou a próxima década e nada mudou, os agricultores torciam para que o governo trouxesse uma solução, mas, em resposta, ele elevou sensivelmente o confisco cambial do café.

Os cafeicultores perceberam que necessitavam agir e surgiu a idéia da fundação de uma cooperativa que, na pior das hipóteses, eliminaria, pelo menos, os atravessadores. Desta forma, em 27 de março de 1963, foi fundada a COCAMAR – Cooperativa de Cafeicultores de Maringá, constituída por 46 produtores rurais, com sede em Maringá e com área de atuação em 14 municípios da região.

Em função do pioneirismo da iniciativa na região, a entidade passou por diversas dificuldades, agravadas pela precariedade das alternativas de fontes de recursos e, ainda, a dificuldade de obtenção de recursos externos e, em particular, dos órgãos vinculados ao governo federal.

Somente com a superprodução de café, registrada em 1960, ocorreu a diversificação agrícola no Estado do Paraná, quando os baixos níveis dos preços

de mercado do café demonstravam que era um risco muito eminente manter a cafeicultura como única fonte de divisas agrícolas.

Apesar da crise na cafeicultura, a cooperativa conseguiu manter-se em evolução até 1965, ano em que adquiriu seu primeiro imóvel, um armazém onde instalou o prédio de sua sede social. Entretanto, a partir de então, novas e subseqüentes supersafras de café passaram a criar sérios problemas para a entidade, por não possuir meios de comercializar os grandes volumes produzidos e entregues pelos associados. Em 16 de outubro de 1965, oficializou-se a demissão da primeira diretoria, sendo substituída na mesma data.

Após a grande crise, a recuperação econômica e financeira da Cooperativa só viria a ocorrer em 1967, com a obtenção de recursos junto ao extinto BNCC - Banco Nacional de Crédito Cooperativo e ao IBC - Instituto Brasileiro do Café, avalizados pela própria diretoria. Nesta oportunidade, foi adquirida uma máquina usada para benefício de algodão, deixando o café de ser um produto exclusivo.

A máquina de algodão, já no ano de 1968, gerou recursos para que as dívidas contraídas fossem saldadas, com o reinício de operações com os associados e reestruturação da entidade.

Nos anos seguintes, a cooperativa passa a adotar estratégias como a diversificação produtiva, que buscava atender as tendências da agricultura regional e as diretrizes da política agrícola governamental, bem como a prestação de serviços aos associados, implementando atividades como posto de gasolina, lojas de produtos veterinários e agrícolas, assistência médica e odontológica e outras que procuravam uma melhor qualidade de vida aos produtores.

Em 1971, uma nova opção agrícola surge de forma significativa, com a penetração das lavouras de soja na região, levando a cooperativa à construção do primeiro armazém graneleiro do Paraná. Em 1974, os associados aprovam em assembléia o projeto de industrialização da cooperativa, objetivando instalar uma indústria de processamento da oleaginosa. Esta indústria iniciou suas atividades no ano de 1979, com capacidade para esmagamento de 1.200 toneladas/dia de soja.

No ano de 1975, são instalados os dois primeiros entrepostos da cooperativa, localizados nos municípios de Paiçandu e São Jorge do Ivaí,

destinados ao recebimento de produtos agrícolas. A cooperativa efetuou, nos anos seguintes, a incorporação de algumas cooperativas que estavam a beira da liquidação, como por exemplo a Coopérrola – Cooperativa Regional de Pérola e a COACA – Cooperativa Agrária dos Cafeicultores de Paranavaí, ampliando sua área de atuação para 36 municípios.

Os bons resultados proporcionados pela instalação da primeira unidade industrial, e o fato de que o governo buscava modernizar a agricultura nacional, injetando dinheiro fácil, a juros subsidiados, animaram os dirigentes da cooperativa a investir na segunda unidade de extração, em 1983, desta vez, extração de caroço de algodão, com capacidade para esmagar 400 toneladas/dia.

Em 1983, a cooperativa passou a denominar-se Cocamar – Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá Ltda., pois os produtores de café representavam minoria entre os associados e o produto base de sustentação passou a ser a soja. Neste mesmo ano, inicia-se o funcionamento da Indústria de Fios de Algodão, com capacidade para produzir 3250 toneladas de fios/ ano, sendo uma iniciativa pioneira, uma vez que o Estado do Paraná, na época, era o maior produtor nacional de algodão e não contava com nenhuma indústria do gênero.

Aproveitando a estrutura de produção de óleos vegetais, instalada em 1979, em 1984 é implantada a refinaria de óleos vegetais, colocando o óleo refinado no mercado varejista, com as marcas Cocamar e Maringá. O óleo Cocamar era distribuído em embalagem PVC de 900 ml sendo que o processo de envase e as embalagens plásticas em PVC eram feitos pela própria cooperativa, tecnologia inexistente no Brasil até então.

O ano de 1985 é marcado pelo início das atividades da Indústria de Fios de Seda, atividade que contou com toda uma estruturação anterior, como a instalação de unidades de apoio à produção do bicho-da-seda, um Instituto de Sementagem em Nova Esperança-PR., e uma Unidade de Criação Sericícola em Presidente Castelo Branco-PR., cobrindo todas as etapas de produção, caracterizando mais uma iniciativa pioneira na região.

No ano de 1986, a Indústria de Fios de Algodão é ampliada, com a duplicação da sua capacidade produtiva. Neste ano, houve a primeira alteração na presidência da cooperativa.

Atraída pelo alto volume de matéria-prima e pelas previsões de dificuldades do plantio de soja no Paraná, em 1987, a cooperativa rompeu as fronteiras paranaenses e instalou-se no Mato Grosso do Sul, implantando infra-estrutura para fornecimento de peças, acessórios, assistência técnica, recebimento e armazenagem de produtos.

Toda essa diversificação de atividades fez com que o quadro social da cooperativa se ampliasse para aproximadamente 26.000 associados, embora, em avaliação realizada posteriormente, percebeu-se que apenas 30% do quadro possuía uma movimentação superior a 60% de sua produção.

Em 1989, ocorreu uma grande disputa nas eleições internas, em que dois dos diretores resolveram constituir uma nova diretoria, e, a partir daí, redefiniram toda a estrutura da empresa, com redução do número de diretores (de sete para dois) e profissionalização dos executivos, optando pela contratação de profissionais para administrar os rumos da cooperativa. Houve, ainda, redução de 30% do quadro funcional, redução dos níveis hierárquicos e diminuição do número de cooperados de 24.000 para 8.000 associados.

A diversificação da base produtiva na Cocamar levou à sua entrada na fruticultura no final dos anos 80, com o desenvolvimento de um Projeto Integrado de Fruticultura no Noroeste do Estado, objetivando implantar a atividade de produção de suco concentrado, em nível comercial na região. Em 1989, efetuou o primeiro plantio de pomares de laranja e em 1990 cria a CITROCOOP – Citrus Concentrados Ltda., associada a uma empresa americana, tornando-se a única cooperativa brasileira e a única empresa do Paraná a atuar na área de sucos concentrados de laranja.

Em 1990, a cooperativa instala, ainda, uma Torrefadora de Café, passando assim a moer, empacotar e distribuir o produto no mercado varejista, com as marcas Cocamar e Maringá. Já em 1991, iniciaram-se os investimentos para a implantação de uma unidade para Industrialização de Raízes de Mandioca, no município de Altônia-PR., entrando em funcionamento em 1992. Em julho de 1992, a Cooperativa incorpora uma Destilaria de Álcool, localizada em São Tomé-PR., cuja operação se iniciou no segundo semestre de 1993.

Dando continuidade ao processo de diversificação produtiva agrícola e industrial, ainda em 1992, a Cocamar começou a desenvolver estudos específicos que levaram à decisão de importar sementes de canola, uma oleaginosa pouco conhecida no Brasil naquele período. Esta nova produção na região era uma opção às culturas de inverno, ao lado do trigo. Em novembro de 1992, após o aperfeiçoamento de alguns processos na Indústria de Extração de Caroço de Algodão, procedeu-se o esmagamento da primeira safra brasileira de canola. O óleo de canola tornou-se uma realidade no mercado em abril de 1993, sendo comercializado com a marca SUAVIT.

A segunda unidade para Industrialização de Raízes de Mandioca, localizada junto à Destilaria de Álcool, em São Tomé-PR, e a indústria de suco concentrado de laranja iniciaram suas operações no ano de 1993. A cooperativa amplia sua atuação no mercado de óleos em 1995, e, ainda neste ano, os problemas financeiros se agravam e ela passa a possuir uma dívida acumulada de R\$140 milhões.

Com algumas medidas implementadas e por meio do Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias – RECOOP, a Cocamar passou a iniciar um processo de recuperação das suas atividades.

As exportações da Cooperativa estão concentradas em 04 setores: complexo soja (produto *in natura*, farelo, óleo degomado e ácido graxo); complexo algodão (óleo semi-refinado, farelo, línter, algodão em pluma e fios de algodão); complexo seda (casulos secos, casulos cortados, ovos do bicho-da-seda, crisálida, casulo duplo, fios de seda e resíduos); e complexo café (café beneficiado). Os principais países que a Cocamar exporta são Alemanha, Argentina, Bélgica, Canadá, China, Coréia, Espanha, Estados Unidos, Holanda, Índia, Inglaterra, Itália, Japão, Portugal, Rússia, Singapura, Tailândia e Uruguai. Entretanto, as exportações representaram, ao longo do tempo, aproximadamente, 20% da sua comercialização de produtos.

A Cooperativa participa como sócia em empresas coligadas, tais como a Cooperfios (Indústria de Fios de Algodão Sistema Open End - Maringá), Sealcoop (Produção de Sementes - Maringá), Transcocamar Ltda. (Transportes - Maringá), Textilpar Ltda. (Tecelagem de Algodão - Paranavaí), Paraná Citrus S.A. (Produção

de Suco de Laranja -Paranavaí), Centralnorte Ltda. (Laticínios - Apucarana), entre outras.

No ano de 1999, a cooperativa possuía entrepostos localizados no Paraná, Mato Grosso do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Minas Gerais, numa área de ação constituída por 50 municípios, sendo que, em 22 municípios do Paraná, mantém entrepostos de atendimento aos associados.

Seu parque industrial consta de indústrias de óleos (soja, algodão, canola), indústria de álcool e fécula de mandioca, indústria de sucos concentrados e congelados de laranja, fiação de algodão e seda, usina de preservação de madeira. A cooperativa recebe, beneficia, industrializa e comercializa, no mercado interno e externo, diversos produtos, tais como: óleo de soja, farelo de soja, fios e resíduos de seda, café torrado e moído, café capuccino, fios de algodão, óleo semi-refinado de algodão, torta de algodão, óleo de canola, álcool hidratado, suco concentrado e congelado de laranja

O desenvolvimento da Cocamar e sua atuação, ao longo do período 1993 a 1999, podem ser melhor visualizados na Tabela 1, onde se observa a redução do número de associados e funcionários, bem como seu desempenho financeiro.

TABELA 1 – Dados Gerais da Cocamar

Dados Gerais	No. ASSOCIADOS	No. FUNCIONÁRIOS	No. FUNCIONÁRIOS ÁREA TÉCNICA	RECEITA GLOBAL (milhões US\$)
1993	9.082	3.135	44	251,54
1994	7.879	2.888	0	351,36
1995	6.598	2.469	0	348,07
1996	6.119	2.404	0	309,66
1997	5.771	2.062	9	287,99
1998	5.544	1.793	52	219,55
1999	5.446	2.402	35	188,46

Fonte: Banco de Dados Cocamar 1993 a 1999

4.3.2. Posicionamento Estratégico da Cocamar

No presente estudo, trata-se posicionamento estratégico tomando por base as preferências manifestas pelos dirigentes a respeito de suas ações relativas a disposição de recursos, produtos e mercados em função de sua percepção do ambiente e da organização ao longo do período de 1993 a 1999.

Com base nesta definição, foram verificadas as ações adotadas pelos dirigentes da cooperativa no decorrer do período em estudo, por meio de análise dos documentos internos e análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, realizadas com os dirigentes organizacionais.

A Cocamar chegou aos anos 90 com um considerável parque industrial, constituído por duas fiações, indústria de extração de soja e caroço de algodão, refinaria e envase de óleos, destilaria de álcool, uma fecularia, moagem e torrefação de café, além de estruturas de beneficiamento de algodão e café.

Mantendo sua estratégia de diversificação das atividades rurais, um ano antes da implantação do plano real, a Cocamar desenvolveu uma série de projetos que demandaram algum investimento por parte da cooperativa, tais como: incentivou a pecuária leiteira tecnificada; o café superadensado; a mandioca, para processamento da fécula; a cana-de-açúcar, visando a produção de álcool e a criação do bicho-da-seda, com tecnologia inovadora. Deu prosseguimento ao plantio de laranja no Noroeste do Estado do Paraná, com a viabilização do maracujá e do abacaxi, desenvolveu o confinamento bovino e estudos para implementar novas atividades nas áreas de produção animal. Viabilizou, ainda, a fruticultura e o reflorestamento, ampliando o leque de alternativas econômicas aos cooperados.

A cooperativa construiu o complexo industrial para seda, iniciou as operações da segunda unidade para Industrialização de Raízes de Mandioca, localizada junto à Destilaria de Álcool em São Tomé-PR (incorporada também neste ano), construiu um *packing-house* em Paranavaí-PR, juntamente com a Cooperativa Agrária dos Cafeicultores de Nova Londrina – Copagra, para

recebimento e preparo de frutos *in-natura*, adquiriu, ainda, 25% do parque de laticínios da Centralnorte, em Apucarana-PR.

Buscando maior eficiência de suas atividades e redução dos custos administrativos, a cooperativa partiu para uma ação pioneira no cooperativismo, a terceirização de parte da área de assistência técnica agrônômica, criando a UNICAMP - Cooperativa de Profissionais de Agronomia, e de outras áreas administrativas, obtendo com isso uma redução de 106 funcionários.

Percebendo a necessidade de uma opção para as culturas de inverno, a Cocamar enviou alguns de seus técnicos à Argentina e ao Canadá, visando aprender técnicas de plantio e conhecer o processo de industrialização da canola e, ainda, no ano de 1993, lançou no mercado o primeiro óleo de canola produzido totalmente no Brasil.

No ano de 1994, a agricultura brasileira colheu uma das maiores safras de todos os tempos e a cooperativa obteve um recebimento recorde de safra de soja (439 mil toneladas), representando um crescimento de 50,7% em relação ao ano anterior. Esse fato foi significativo em função dos bons níveis de preços conseguidos para o produto no mercado externo. Entretanto, com a falta de recursos do governo federal para financiamento da safra agrícola, a cooperativa optou por agilizar mecanismos próprios de financiamento para viabilizar a produção de seus associados. Dessa forma, foi levada a comercializar sua produção no mercado interno, como produto *in natura*, para fazer frente às necessidades desses produtores, afetando o nível de faturamento pela diminuição das divisas com exportação.

Iniciou, na cidade de Paranavaí – PR, o funcionamento da indústria de suco concentrado de laranja em parceria com uma empresa americana. Com relação ao café, a Cocamar intensificou suas exportações, conquistando novos mercados. Embora as geadas tenham afetado a produção de mudas, para o atendimento dos agricultores interessados em implantar lavouras pelo sistema de superadensamento, a cooperativa conseguiu que a área de plantio fosse significativa.

Continuando sua política de redução de custos e melhoria na qualidade dos serviços, a Cocamar terceirizou as áreas de serviços jurídicos, serviços de destilaria de álcool, treinamento de pessoal, assessoria tributária e fiscal e jornal de serviços, obtendo a redução de 166 funcionários.

Firmou, ainda no ano de 1994, um acordo operacional com a CAMAS - Cooperativa Agrícola de Alvorada do Sul, da região de Londrina-PR, onde passaria a desenvolver toda a parte administrativa e de recebimento de produtos nas instalações desta cooperativa, por um determinado período.

Além disso, concluiu alguns investimentos, efetuou melhorias em equipamentos industriais e operacionais; reformou a destilaria de álcool e finalizou as obras de ampliação e melhoria dos equipamentos da extração, refino e envase de óleos vegetais.

Mesmo com essas dificuldades, o ano de 1994 foi considerado o melhor ano da história da Cocamar, pois foi quando houve o recorde histórico de faturamento, ou seja, 352 milhões de dólares (ver Tabela 1).

Em 1995, ampliou sua atuação no mercado interno, iniciando a distribuição no mercado do óleo refinado de soja, com nova embalagem (PET) e nova marca, PURITY, ao mesmo tempo em que reduziu a industrialização do produto soja, em função da necessidade de vender soja *in natura* para geração de caixa.

A Cocamar passou, em 1995, a enfrentar, definitivamente, dificuldades financeiras. Além dos fatos influenciados pela política agrícola do país e os sucessivos planos econômicos, seus associados não tinham como quitar seus débitos e ela detinha financiamentos para a instalação de projetos industriais, cujos custos eram extremamente altos. Os problemas financeiros se agravaram e a cooperativa possuía uma dívida acumulada de R\$140 milhões, sendo 90% vencível a longo prazo.

Naquele período, a Cocamar iniciou negociações com os bancos no sentido de alongar seu passivo bancário, sofrendo grande pressão de seus credores, o que resultou na decisão da Diretoria de promover sua liquidação, tendo em vista as dificuldades de caixa. Seus maiores credores (cerca de 65%) criaram um comitê para liderar a renegociação e evitar a liquidação da cooperativa.

Por sugestão do comitê, foi contratado o *Chase Manhattan Bank*, uma instituição considerada isenta, que tinha por objetivo atestar a viabilidade da cooperativa, assessorá-la na renegociação da dívida e obter uma projeção realista para a reestruturação financeira. Porém, o resultado consolidado da cooperativa apontou para um faturamento da ordem de US\$350 milhões e um resultado operacional de US\$12 milhões, resultado este que inviabilizaria a reestruturação financeira da cooperativa.

Esta situação foi discutida com a diretoria e seus principais executivos que concluíram pela necessidade de tomar medidas no sentido de reduzir as despesas operacionais, uma vez que não havia espaço para alterações na margem bruta, em função da mesma ser determinada pelo mercado.

Desta forma, houve uma nova reestruturação na cooperativa, que resultou nas seguintes alterações:

- a) Redução do quadro funcional com a demissão de cerca de 400 funcionários (18% em número e 25% em financeiro);
- b) Suspensão de benefícios aos funcionários como: seguros, cesta básica e associação, complementada por um corte de 20% nos maiores salários (economia da ordem de US\$ 700 mil mensais);
- c) Redução de diretoria executiva;
- d) Fechamento de unidades deficitárias;
- e) Desmobilização de ativos não operacionais;
- f) Suspensão de quaisquer novos investimentos;
- g) Efetuou parcerias para melhorar a eficiência e reduzir a capacidade ociosa;
- h) Eliminação de riscos comerciais;
- i) Redução do risco de crédito aos cooperados.

Com relação ao pagamento da dívida da cooperativa, foram apresentadas várias alternativas, entre as quais a criação de empresas de capital aberto, a partir de suas estruturas industriais, em que os credores participariam com aproximadamente 1/3 do capital total da empresa, mediante a conversão de seus créditos. Entretanto, a abertura de capital implicaria em custos adicionais, provenientes de alguns tributos, com os quais uma empresa cooperativa não está sujeita, além de toda a legislação que rege as empresas de capital aberto.

Considerando as margens dos produtos agroindustriais, os custos adicionais gerados pela abertura de capital, haveria um efeito negativo sobre os resultados das atividades, aumentando as deficiências de geração de caixa. Assim, a alternativa foi abandonada e a cooperativa optou por tentar a renegociação do passivo, por meio dos Programas RECOOP e PESA (Projeto de Saneamento dos Ativos) que haviam sido lançados pelo Governo Federal.

Durante o período de negociação com os bancos, a Cocamar teve que se utilizar dos mecanismos de crédito que estavam à sua disposição, buscando minimizar os efeitos da situação negativa, tais como, a captação de recursos via cotas partes e a securitização.

A Cocamar encerrou o exercício de 1995 com resultados negativos, uma vez que havia um volume bastante significativo de encargos financeiros. Houve o dispêndio de US\$6,6 milhões com a quitação de ações trabalhistas e a necessidade da organização de comercializar o soja em espécie.

Devido à grande safra, foram recebidos enormes volumes de soja e milho, no ano de 1996, o que pode espelhar um alto grau de confiança e apoio do quadro associativo, mesmo durante o longo período de renegociação com os bancos.

A cooperativa concluiu a negociação com uma indústria de amido do Rio de Janeiro, para que toda a produção de fécula fosse comercializada por esta empresa, com a instalação de uma unidade anexa às instalações de fecularia no município de São Tomé-PR.

Além disso, efetuou parcerias com a Coamo e Coopersul, visando reduzir a ociosidade das indústrias de óleo, que foi projetada para industrializar 500.000 toneladas/ano de soja. Entretanto, a região não tinha potencial de produção necessário para toda a capacidade instalada.

Agrava-se, ano a ano, a situação da produção algodoeira no Paraná, em grande parte pela dificuldade de concorrência com o produto importado, sendo que o recebimento do produto na Cocamar foi da ordem de 58,5%, em relação à safra anterior.

Considerando a necessidade de manter em suas estruturas apenas os bens que proporcionassem retornos à organização, a cooperativa avaliou o seu

imobilizado operacional e não operacional, no sentido de proceder às desmobilizações necessárias, sob forma de venda ou dação em pagamento, com redução do endividamento.

Embora a empresa tenha conseguido obter resultados operacionais positivos, o exercício de 1996 foi fechado com saldo contábil negativo, como consequência da absorção de inadimplências dos produtores, de passivos trabalhistas, ajustes patrimoniais, custo de reestruturação e renegociação das dívidas junto aos bancos, bem como da contratação de uma nova empresa de auditoria, que levou à alteração dos critérios de auditoria, causando impacto no balanço da cooperativa.

O ano de 1997 foi de intensa atividade para as unidades industriais da Cocamar, que realizou acordos operacionais com outras cooperativas e empresas, tais como, Coamo, Olvebra, Cotebral, Cocari, ADM, Toepfer e Cargill, terminando o exercício com um faturamento de US\$288,0 milhões, mantendo-se praticamente nos mesmos níveis de 1996.

Com o incremento na produção, foram promovidas mudanças de estratégias em *marketing*, sobretudo nos produtos de varejo, como óleo de soja e canola, bem como, café torrado e moído, no sentido de fortalecer e solidificar a marca Cocamar.

Em toda a região de atuação da Cocamar, no ano de 1997, houve significativo aumento da área cultivada com o plantio direto, sendo retomada a renovação da frota de máquinas agrícolas, o que não ocorria há muito tempo. A cooperativa também registrou, ao longo de 1997, um volume expressivo de recebimento de produtos agrícolas, atingindo suas metas na comercialização de insumos em todas as suas unidades operacionais. A opção de efetuar comercialização programada de soja proporcionou uma melhor remuneração aos produtores, trazendo resultados satisfatórios para a empresa.

Com uma política mais austera na redução de custos e, conseqüentemente, na redução do endividamento, efetuou o fechamento de algumas unidades e realizou mais um enxugamento no quadro de pessoal, além de efetuar a venda e dação dos imobilizados.

Em 1998, a Cocamar conseguiu a aprovação da carta de renegociação por meio do RECOOP, para uma dívida total com o sistema financeiro de R\$207,14 milhões. Vale ressaltar que poucas cooperativas que se candidataram ao projeto conseguiram a aprovação (Franca, 1998), mostrando que as mudanças efetuadas foram importantes para a retomada do crescimento.

Buscando o fortalecimento na área varejo, projeto iniciado em 1996, a Cocamar amplia sua linha de produtos no ano de 1999, obtendo uma maior diversidade e melhores oportunidades no mercado regional. Deu continuidade ao processo de renegociação das dívidas com as instituições financeiras, por meio do PESA e do RECOOP, este último, todavia, em função das dificuldades administrativas e operacionais do Governo Federal, ainda não pôde ser contratado.

A cooperativa iniciou um amplo processo de alteração de sua estrutura e de seu foco de ação. Assim, encerrou as atividades de uma das suas coligadas, a Sealcoop, fundada em parceria com outras cooperativas com objetivo de realizar pesquisas na área de sementes, incorporando apenas o setor de produção de sementes de trigo ao departamento técnico da cooperativa.

Solicitou, ainda, a demissão do quadro social da empresa Confepar, firmando parceria com a Colari para atendimento dos produtores, em função da irrelevância econômica da atividade leiteira para a cooperativa. Em síntese, a partir de 1996, a Cocamar começou efetivamente a reavaliar os investimentos efetuados nos anos anteriores e a retirar de sua estrutura áreas que comprovaram não serem rentáveis, tais como, a fecculária e o suco de laranja.

Analisando as ações adotadas pelos dirigentes da Cocamar, ao longo do período em estudo, percebe-se que houve uma mudança no posicionamento estratégico da organização após a crise financeira enfrentada definitivamente em 1995. Antes de concretizar-se a crise, a cooperativa adotava uma postura de responsável pelo desenvolvimento regional, por meio de medidas que buscavam, basicamente, a diversificação dos produtos, realizando para isso grandes investimentos. Segundo seus dirigentes, em 1993, a cooperativa ainda estava realizando grandes investimentos nas áreas de laranja, seda e outras atividades que buscavam uma maior diversificação aos produtores. Ao reavaliar esta postura,

os dirigentes percebem mais claramente que este era um papel a ser desempenhado pelos órgãos governamentais e não pela cooperativa.

Num segundo momento, a partir de 1996, ela inicia um processo intenso de redução de custos e intensificação das vendas de produtos industrializados para o mercado regional, buscando focar suas vendas, principalmente de varejo, em regiões específicas, reduzindo um pouco a amplitude no mercado interno (Quadro 4).

QUADRO 4 - Posicionamento Estratégico da Cocamar

	Até 1995	Após 1995
Mercado	- Basicamente Interno, sem restrições	- Mercado Interno, com foco no mercado regional - Intensificação das vendas no varejo
Produto	- Diversificação das opções ao produtor	- Ampliação da linha de produtos já existentes na empresa
Recursos	- Moderadas reduções de custos administrativos e grandes investimentos. - Assume o papel do Estado	- Intensivas reduções de custos administrativos e moderação nos investimentos. - Assume seu papel de empresa cooperativa

A mudança de postura estratégica foi identificada nos documentos internos da empresa, principalmente na mudança do conteúdo dos relatórios da diretoria, divulgados aos associados nas Assembléias Ordinárias, bem como nas entrevistas realizadas com os dirigentes da Cocamar.

“[...] tivemos que fazer uma reengenharia completa de todo sistema de trabalho da empresa [...] saímos deste processo revigorados, com uma posição, e uma cabeça, e uma visão empresarial muito mais eficiente, muito melhor do que nós tínhamos no passado [...]”.

Até 1995, a Cocamar atuava basicamente no mercado interno, mas, sem uma preocupação com quais localidades esta comercialização era realizada, atuando em estados como Espírito Santo e Bahia. A partir de 1995, com a mudança de postura mercadológica, a cooperativa percebeu um amplo mercado no setor de varejo e passou a intensificar seus esforços nesta área, bem como realizou uma análise mais criteriosa de seus principais clientes, percebendo que

havia a necessidade de focar uma determinada região de trabalho. De acordo com a declaração de um dos dirigentes “uma descoberta nova que nós tivemos [...] nós viramos uma empresa diferente, vendemos muito pouco na exportação [...] estamos vendendo para o supermercado e para o produtor muito mais”. Dessa maneira, a empresa passou a dar maior atenção aos estados do Paraná, São Paulo e outros que representavam um maior volume de vendas.

Embora 80% de seus produtos fossem comercializados no mercado interno, a Cocamar tem um vasto leque de produtos de exportação. Entretanto, com as dificuldades de exportação que o país enfrentou nos últimos anos, a cooperativa teve que redirecionar sua posição diante do mercado externo, pois o volume recebido não lhe dava condições de competitividade internacional. Com a comercialização no mercado interno ela pode conseguir melhores preços pelo seu produto.

No que se refere aos produtos, a grande mudança foi deixar de optar pela diversificação e atuar nos produtos para comercialização no varejo. Esta opção se deu pela percepção dos executivos que a área de *commodities* começaria a ter sérias dificuldades, em função da concentração e da comercialização desses produtos junto às multinacionais.

“[...] estabelecer o teu nicho de mercado, e ser, procurar ser muito eficiente neste nicho, de modo que você sobreviva independente da escala que você tem. Agora, se você tiver um nicho de mercado que te propicie remuneração até melhor que o mercado externo e tendo o dimensionamento da produção, você consegue sobreviver em condições até melhores do que se você estivesse trabalhando com produtos como o *commodities*.”

“no que tange a opção da cooperativa foi, justamente, em cima do cenário externo, você estabelecer como sobreviver neste mercado globalizado, [...] de modo que, você sobreviva independente da escala que você tem. Hoje, competir com as quatro grandes multinacionais no setor de *commodities* é uma coisa que mesmo a maior cooperativa do País não tem porte para enfrentá-los, de jeito nenhum.”

Os dirigentes passam a ter a consciência de suas limitações comerciais em função do alto processo de concentração que se inicia nos últimos anos. As grandes multinacionais começam uma ampliação de seus mercados mediante a incorporação de pequenas e médias empresas, o que traz uma séria dificuldade competitiva às cooperativas, em função do aumento da concorrência interna.

Analizando o posicionamento estratégico relativo aos recursos, percebe-se que a Cocamar, no período anterior à crise, adotava medidas incrementais de redução de custos, como cortes de pessoal, ao mesmo tempo que se envolvia em grandes investimentos. A partir das dificuldades, passou a adotar medidas estratégicas, com relação aos seus recursos, com mudanças estruturais, investimentos mais condizentes com a situação e assumindo seu papel de empresa, em um mercado competitivo.

As mudanças adotadas pela cooperativa, quanto ao seu posicionamento estratégico, sugerem que houve uma melhor avaliação do contexto ambiental no qual ela estava inserida. A crise levou a uma reavaliação do seu desempenho organizacional e a uma busca de alternativas que pudessem fazer frente às pressões que a empresa vinha sofrendo.

A seguir serão apresentados os esquemas interpretativos dos dirigentes da cooperativa, por meio da verificação dos valores compartilhados e as possíveis mudanças ocorridas nestes valores, durante o período em estudo; isso permite identificar até que ponto os esquemas interpretativos mediarão o posicionamento estratégico adotado pelos dirigentes da Cocamar.

4.3.3. Esquemas Interpretativos

Durante o levantamento dos dados e a análise de conteúdo das entrevistas, pode-se perceber que os dirigentes da Cocamar tiveram uma mudança de postura em função da crise financeira enfrentada, mais significativamente no ano de 1995. Esta crise vinha se delineando ao longo dos anos, no entanto foi agravada pela política econômica nacional, por meio do Plano Real, que elevou as taxas de juros em níveis altíssimos, agravando a situação dos financiamentos já efetuados.

Esta mudança leva a alguns pontos significativos a cerca do impacto do contexto ambiental nos esquemas interpretativos do grupo de dirigentes, determinados pelos valores e crenças compartilhados.

É importante ressaltar que, de acordo com os dirigentes da organização, o plano real somente veio agravar uma situação que vinha se formando ao longo dos

anos. Esta situação está relacionada não só às ações da cooperativa, como também às dificuldades enfrentadas pela agricultura diante da falta de uma política agrícola nacional adequada às necessidades do setor. Pode-se perceber que não só houve dificuldades financeiras para as cooperativas, mas também para os agricultores que, como a Cocamar, não se prepararam para uma nova realidade mundial que estava se desenhando na década de 90.

As entrevistas semi-estruturadas serviram de base para a identificação dos valores predominantes na Cocamar antes e depois da crise financeira, quando foram identificados os valores/crenças mais freqüentes e, portanto, mais consistentes com a análise dos documentos da cooperativa, realizada durante a coleta dos dados secundários (Quadro 5).

Para se obter uma análise mais coerente e compreensiva, tomar-se-á como base o período anterior e posterior à crise financeira, procurando identificar quais as alterações ocorridas nos esquemas interpretativos dos dirigentes.

QUADRO 5 – Valores/Crenças dos Dirigentes da Cocamar

VALORES/CRENÇAS	
Antes da Crise Financeira (de 1993 a 1995)	Depois da Crise Financeira (de 1995 a 1999)
Investimentos	Custos
Modernidade	Profissionalização
Ousadia	Planejamento
Pioneirismo	Parceria
Política Social	Política Econômica

Embora os valores/crenças tenham sido relacionados de forma sobreposta, não parece ser possível estabelecer uma cadeia de importância em cada um deles, uma vez que se evidencia uma integração muito próxima entre os mesmos. A

modernidade pode ter como característica o pioneirismo, que leva, sem sombra de dúvida, a uma postura ousada, que para ser viabilizada, na maioria das vezes, necessita de grandes investimentos.

O primeiro valor citado no Quadro 5, é o de **investimentos**, processo que parece ter sido um dos fatores preponderantes para a crise financeira que a organização enfrentou em 1995. Este valor está muito relacionado com a opção de desenvolvimento regional feita pela cooperativa desde o início de suas atividades.

Com os altos incentivos e promessas realizadas pelos governos federal e estadual, a Cocamar investiu na industrialização de seus produtos, bem como desenvolveu no Paraná a produção de produtos que não eram característicos da região, como o caso da seda, da canola e do suco de laranja. Na época, o governo federal sustentou-se nas cooperativas para consolidar o novo modelo agrícola, baseando-se na substituição das lavouras tradicionais pelas lavouras modernas, retribuindo a este apoio com a distribuição de financiamentos a juros altamente subsidiados.

De acordo com os documentos da organização, pode-se perceber que a Cocamar iniciou suas atividades nas áreas de canola, seda, café superadensado de forma muito rápida, até mesmo investindo na ampliação e implantação de áreas industriais para fazer frente a estas novas atividades.

Os investimentos, principalmente na seda e na laranja, levaram a cooperativa a buscar recursos de terceiros, uma vez que não possuía capital próprio para desenvolver tais projetos. Estes investimentos foram realizados pela organização acreditando que a situação favorável vivida em épocas anteriores ainda era uma realidade na empresa. Esta crença fica evidenciada no relatório da diretoria emitido em 1994, em que a empresa afirmava que “a situação financeira da cooperativa, bastante confortável [...] dava total tranquilidade à administração da Cocamar para buscar esta nova fonte de investimentos”.

Com o início do Plano Real, as taxas de juros aumentaram significativamente e o dinheiro reduziu sua circulação no mercado. Um outro agravante é que o governo federal, muitas vezes, não cumpriu as promessas realizadas, abandonando a cooperativa quando já não era possível retornar o

processo, fazendo com que a mesma assumisse todos os riscos de implantação, que, em alguns produtos, eram a longo prazo.

“Ela estava fazendo um papel de estado, de governo, tentando funcionar como um agente de transformação da agricultura da região através da industrialização de alguns produtos, exatamente aí então, que a gente se obriga a falar da crise financeira [...] na medida que ela continua este endividamento numa circunstância de taxa de juros bastante alta, incompatível com a maturação destes investimentos.”

De certa forma, esse valor demonstra a não percepção dos dirigentes do ambiente externo, uma vez que em 1993, um período de grande instabilidade política e as vésperas do plano real, a cooperativa investiu de forma agressiva, ampliando e melhorando estruturas, iniciando projetos novos e outras atividades, fazendo o papel de estado no desenvolvimento econômico regional.

“A cooperativa continuou investindo numa fase em que a economia nacional, de alguma forma, um pouco, a economia do mundo, mas principalmente a economia nacional, não permitia que as empresas fossem muito arrojadas, mesmo as capitalizadas, muitas procuram recuar seus investimentos e a Cocamar [...] continuou desenvolvendo seus projetos de investimento e, em algum momento deste processo, até com dinheiro emprestado [...]”

“A Cocamar talvez seja a cooperativa do Paraná e certamente do País, que mais se envolveu em projetos de desenvolvimento regional, então até o fato dela ter passado por dificuldades econômicas foi consequência desta ação [...] são ações que, hoje, a gente entende que deveriam ser do próprio governo mais que num determinado momento foi assumida pela cooperativa”.

Com a mudança das características do mercado financeiro, os bancos começaram a solicitar a quitação dos empréstimos vencidos e a cooperativa passa então a conviver com uma série de problemas que afetavam tanto sua eficiência quanto sua legitimidade perante a comunidade.

O segundo valor na tabela é de **modernidade**. Esse valor reflete a disposição dos dirigentes em ter uma cooperativa que acompanhasse as inovações administrativas que estavam acontecendo no mundo globalizado. Embora tenha promovido algumas inovações na área industrial, as mais significativas foram realizadas no setor administrativo, por meio de uma estrutura por unidade de negócios, terceirizações, descentralização administrativa, automatização das unidades, entre outras.

“[...] começamos a falar de terceirização há dez anos [...] vamos dizer a consciência de que uma boa administração de custos e nós terceirizamos muitas atividades, relacionadas muito mais com a parte de apoio do que efetiva de produção, industrialização e houve realmente os ganhos de economia, pela redução de estrutura interna e a contratação de qualidade lá fora.”

Em vários momentos das entrevistas encontram-se declarações que reforçam este valor/crença, tais como, “com mentalidade inovadora, a Cocamar sobressaiu-se, no contexto nacional, por sua administração arrojada” e, ainda, “goza de conceito invejável [...] pela forma moderna com que vem sendo administrada”.

A postura de modernidade administrativa é bastante citada nos relatórios da diretoria nos anos de 1993 e 1994, entretanto, os dirigentes quase não manifestaram este valor em suas entrevistas e, por vezes, citaram as dificuldades administrativas da época, em função, até mesmo, da estrutura adotada no período, que levava a uma análise individualizada da organização, dificultando a visão globalizada do processo. Os dirigentes afirmaram que “a empresa estava extremamente gorda” e existia “o próprio despreparo da organização para lidar com estas realidades”. De acordo com um entrevistado “a conclusão deste período é que tivemos que fazer uma reengenharia completa de todo sistema de trabalho da empresa”. Esta reengenharia passou pela redefinição estrutural da organização, como pode ser observado na declaração do dirigente

“[...] tínhamos uma estrutura segmentada [...] um fato importante que foi dado na cooperativa foi refazer a estrutura [...] passou pela unificação novamente de toda a nossa estrutura de produtos [...] consegue ponderar então onde está os pontos de investimentos ou pontos de retração que tem que ser feito.”

A menção sobre o valor **ousadia** da organização é bastante evidenciada durante o período anterior à crise, pois os dirigentes acreditavam que somente com esta postura seria possível a cooperativa permanecer competitiva na região. Em função da característica dos associados e da própria região, que possibilita o desenvolvimento de quase todos os produtos, a cooperativa passou a ingressar de forma agressiva em diversas atividades, na busca de possibilitar maiores alternativas aos produtores rurais.

“Confirmando a ousadia de suas iniciativas, sempre bem sucedidas [...] decidi ingressar na era do mercado de capitais [...]”

“[...] a cooperativa teve de se adaptar as transformações da região, [...] esta enorme versatilidade que a região tem, aqui no Noroeste do Estado é possível se produzir praticamente de tudo, [...] as culturas estão se modificando em função da melhor desempenho de cada uma delas, e a cooperativa soube acompanhar, acompanhar e muitas vezes promover estas transformações.”

“A região é uma região mais diversificada [...] se você não ficar todo o tempo sendo muito competitivo aparecem outras alternativas.”

Pode-se perceber que, embora a cooperativa tenha passado por dificuldades em função dessa característica arrojada, ela foi responsável pela promoção e desenvolvimento de grande parte das atividades desenvolvidas pelos produtores na região. Provavelmente, sem essas alternativas, muitos produtores rurais encontrariam sérias dificuldades em manter viabilizadas as suas propriedades.

A área de seda, por exemplo, foi trazida para região pela cooperativa, que procurando viabilizar a cultura implantou todas as áreas necessárias para o seu desenvolvimento, da produção das matrizes até a industrialização do fio. Esta iniciativa trouxe algumas dificuldades financeiras, em função dos altos investimentos que ela exigiu, entretanto foi a responsável pela permanência no campo de uma centena de pequenos agricultores da região.

Um dos valores com maior frequência foi o de **pioneirismo**. A história da Cocamar é marcada por ações pioneiras, não só no contexto nacional e paranaense, mas principalmente no setor cooperativo. Ao longo de sua existência, a cooperativa serviu de referência a outras empresas do setor, bem como para órgãos governamentais e associativos, tais como, OCEPAR - Organização das Cooperativas do Paraná e OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras, pelas suas ações pioneiras.

“Isto tudo vem do passado, primeiro armazém fundo em V do Paraná, foi aqui que foi construído, primeira fiação de algodão, foi aqui que foi construído, soja também, caroço de algodão, quer dizer tudo veio aí numa seqüência, seda projeto novo, laranja projeto novo, canola, café adensado, isto vem num espírito de pessoas do passado [...] e ficou cultura da empresa.”

“[...] o primeiro graneleiro do Paraná foi da Cocamar, a primeira indústria de óleo em cooperativa, a primeira e única cooperativa de produtores de seda do mundo, ela foi também pioneira na máquina de algodão [...] suco de

laranja a única cooperativa hoje, a única empresa de suco de laranja do Paraná [...].”

De acordo com as entrevistas, essa postura vem sendo desenvolvida pela cooperativa desde os primeiros anos de sua existência, quando o governo federal, interessado no processo de industrialização da produção agrícola, iniciou um maciço incentivo financeiro às cooperativas para que as mesmas o auxiliassem no alcance deste objetivo. De acordo com os dirigentes muitas ações foram implementadas “quando se vivia com as benéfices governamentais, de créditos subsidiados, de ações governamentais de apoio à agricultura” e que “todo projeto que fizemos como pioneirismo tínhamos, na largada, sempre uma costa grande do governo estadual, de governo federal, de bancos apoiando”.

Vale ressaltar que, embora essas ações pioneiras possam ter auxiliado no endividamento da empresa, trouxeram grandes benefícios para a região onde a cooperativa atua, em função do alto número de indústrias instaladas. De acordo com os dirigentes, foi a postura pioneira que fez com que ela se desenvolvesse rapidamente, ao contrário do que ocorreu com outras cooperativas localizadas muito próximas à Cocamar.

As ações pioneiras, arrojadas e ousadas, realizadas nos primeiros anos da cooperativa, alcançaram, na sua grande maioria, muito sucesso, trazendo para a cooperativa inúmeros benefícios financeiros. Esta fato fez com que, ao longo do tempo, esses valores/crenças permanecessem na empresa, obscurecendo a visão da organização, que não percebeu as mudanças que estavam se delineando no mundo e, principalmente, na política nacional. As pressões do contexto ambiental regional, que exigia uma mentalidade mais agressiva da empresa, parecem ter dominado as ações estratégicas, fazendo com que os dirigentes não considerassem os movimentos negativos que vinham ocorrendo no País.

Pode-se verificar pelas afirmações dos dirigentes que a trajetória de sucesso da empresa, realmente fez com que ela não entendesse um universo mais amplo, e não reorientasse suas estratégias. “A gente tinha noções das dificuldades que estava acontecendo e até que nós estávamos vivendo, mas não tínhamos a exata noção de quanto era esta dificuldade.”

“[...] se a gente olhar também o passado, um pouco anterior a esta fase, a cooperativa foi arrojada em outros tempos, e conseguiu vencer os desafios, conseguiu se apresentar lá na frente de maneira muito mais competitiva, então, [...] dá até para entender o que levou muitos dos dirigentes a tomarem aquelas decisões.”

“[...] sem esta visão de que o dinheiro um dia ia acabar, o dinheiro oficial, porque a gente houve falar de que o financiamento agrícola ia ser reduzido e que o subsídio da agricultura ia ser praticamente eliminando com o passar do tempo, desde 85, 86 no Brasil, então uma hora ia acontecer. Nós achamos que isso ia demorar muito mais para acontecer.”

O último valor citado é de **política social**. Este valor demonstra a percepção dos dirigentes no que se refere ao papel do cooperativismo no desenvolvimento dos agricultores. Durante algum tempo, não só a Cocamar, mas outras cooperativas da região optaram por uma política mais social do cooperativismo do que uma política econômica, acreditando, de certa forma, que esta postura lhes daria maior legitimidade junto ao quadro associativo e à comunidade em geral.

“[...] muitas vezes a cooperativa tinha um respaldo do governo para uma atuação social e ela também se engajava neste processo como repassadora de benefícios sociais que a União ou governo queria repassar aos produtores, então o enfoque era muito social. “

Ao avaliar os fatores que levaram à crise financeira, os dirigentes apontaram a política social como sendo um dos principais motivos do desajuste financeiro, pois direcionou a cooperativa a investir, fortemente, em atividades que, na verdade, pertenciam aos órgãos governamentais, como o financiamento de safras, sem as devidas garantias de recebimento; a diversificação de atividades, buscando o desenvolvimento regional; a instalação de estruturas assistencialistas para atendimento aos cooperados. Segundo os dirigentes organizacionais “a opção política de desempenhar uma função social acima do econômico, que foi desenvolver programas de longo prazo, assumindo responsabilidades que pertenciam mais a fomento que caberia ao Estado, essa foi a origem da crise.”

“[...] e estas dívidas, muitas delas foram criadas ou aconteceram em virtude de um trabalho social que foi feito no passado. A cooperativa acabou entrando em algumas atividades [...] para tentar resolver o problema do produtor na região, onde o governo, de uma certa maneira, incentivou com palavras, incentivou com apoio e bateu nas costas e na verdade o apoio final não aconteceu.”

A cooperativa durante um determinado período, contando com uma situação financeira bastante favorável, realizava grandes festividades aos associados e efetuava a distribuição de sobras no final do exercício. Esta situação favorável levou a empresa a providenciar áreas médica e odontológica em suas instalações, visando prestar esses serviços aos associados.

Após a percepção, por parte da diretoria, de que a empresa estava com reais dificuldades financeiras, iniciou-se um processo de mudança dos valores/crenças dos dirigentes, influenciado talvez, pela própria alteração do grupo de executivos. A partir do final de 1994, foram eliminadas as duas diretorias existentes e reduzidas as superintendências de sete para três, com substituição de todos os ocupantes. Vale ressaltar que, não houve alteração na presidência e na vice-presidência, que continuaram a ser ocupadas pelos mesmos executivos e os atuais superintendentes eram funcionários que ocupavam cargos dentro da própria empresa. Um outro fator importante foi a indicação, pelo grupo de credores, da consultoria externa do *Chase Manhattan Bank*, que definiu muitas das alterações estratégicas da cooperativa.

A seguir, serão apresentados os principais valores/crenças encontrados, a partir de 1995, pós-crise financeira. Embora tenha ocorrida mudança nos esquemas interpretativos, a menção sobre pioneirismo aparece, ainda que com menor frequência, nos anos seguintes, o que parece explicar a existência de alguns valores/crenças cristalizados na organização.

A primeira menção dos valores/crenças, pós-crise, é o de **custos**. O que se pode perceber é que a cooperativa tinha uma preocupação com custos até 1995, porém, elas eram abafadas pela postura inovadora e de investimentos da empresa. As reduções de custos feitas em 1993 e 1994 tiveram muito mais um caráter de adequação da estrutura interna do que uma preocupação com a capitalização da cooperativa.

A partir de 1995, houve uma redução significativa nos investimentos. Iniciou-se uma luta da organização para livrar-se do perigo da liquidação e, conseqüentemente, renegociar suas dívidas com os credores. Dessa forma, era essencial que ela mantivesse seus níveis de endividamento o mais controlado possível. A confirmação dessa maneira de agir é encontrada no relatório do

Conselho de Administração do ano de 1995: “[...] demonstrando a adoção de política de não utilizar inoportunamente recursos de capital de giro para imobilizações”.

Constatou-se, então, uma preocupação com a redução dos custos gerais da empresa, por meio de diversas medidas, que incluíam corte de pessoal, mudança nos processos de trabalho, redução da capacidade ociosa das indústrias, redução dos níveis hierárquicos, saída de atividades não rentáveis para a empresa, fechamento de entrepostos, redução dos serviços aos agricultores e alteração da estrutura organizacional, voltando a centralizar a comercialização dos produtos em apenas um indivíduo. Todas essas medidas de redução de custos visavam, principalmente, melhorar a rentabilidade e compatibilizar os resultados da cooperativa.

Assim, a cooperativa inicia algumas mudanças de caráter estratégico e não mais incremental, como vinha acontecendo nos anos anteriores. De acordo com Nadler e Tushman (1990), isto demonstra uma reorientação, ou seja, a empresa inicia mudanças estratégicas visando antecipar-se a eventos futuros.

Até como uma forma de redução de custos, a empresa passa a incorporar a questão da **parceria**. Diante de uma economia mais ajustada, foi necessário que a cooperativa reduzisse sua capacidade ociosa de industrialização e, para tanto, começou a buscar uma série de parcerias com outras empresas e com algumas cooperativas. Obteve-se informações dos dirigentes que afirmavam que “observando alguma ociosidade, a gente venceu preconceitos e algumas vaidades e foi buscar negócios até mesmo no concorrente e muitos foram muito bem e hoje tem sido fator de diferenciação da empresa”.

“Cada um vivia isolado na crise, na inflação e depois quando as coisas aconteceram [...] eu tenho uma indústria de óleos que está esmagando 270, 300 mil toneladas por ano e pode esmagar 500 mil. [...] daí nós estabelecemos tantas parcerias quantas foram possíveis e quais outras são possíveis.”

A idéia de desenvolver parcerias vem adquirindo força na cooperativa. Uma atitude que iniciou na área industrial, como uma forma de reduzir a ociosidade das fábricas, vem sendo discutida nas áreas de pesquisa e desenvolvimento da

empresa, mostrando que esse é um valor preponderante na nova postura dos dirigentes organizacionais.

O terceiro valor/crença citado é de **profissionalização** dos executivos e cooperados. Após as dificuldades se manifestarem mais vigorosamente, e a empresa ter consciência do despreparo da organização, como foi citado no item modernidade, iniciou-se um amplo processo de desenvolvimento gerencial na cooperativa. De acordo com um dirigente, a Cocamar pretende “avançar na questão de desenvolvimento científico, e tirar somente a ênfase em cima do aspecto técnico”.

Ao que parece, a cooperativa passou a perceber a necessidade de um melhor aperfeiçoamento do seu quadro funcional, capacitando seus profissionais na busca de melhores resultados. Esta percepção levou o próprio presidente da empresa a desenvolver cursos de aperfeiçoamento, na tentativa não só de aprimorar seus conhecimentos, mas também para incentivar os demais executivos, mostrando que esta é uma necessidade eminente da cooperativa.

Constatou-se durante a entrevista que até 1995 existia uma maior preocupação com a capacitação dos funcionários das áreas funcionais e dos executivos de nível médio. Os treinamentos efetuados tinham uma ênfase bastante técnica, no sentido de capacitar a organização na realização eficiente de suas atividades. Atualmente, os planos de desenvolvimento tem privilegiado os cargos de primeiro escalão e há uma tendência real na capacitação mais acadêmica do que técnica, como forma de ampliar o conhecimento macroeconômico da cooperativa.

“A gente tem forçado bastante a questão do crescimento das pessoas, que eu acho que ficou muito claro agora e isto estava nos livros, mas para nós, na prática, ficou claro que a pessoa capacitada [...] ela realmente tem um resultado fantástico [...] então as diferenças hoje de empresas está muito em cima disto, no treinamento das pessoas [...]”

Um exemplo desta preocupação está no desenvolvimento de cursos MBA em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, dentro da própria cooperativa e no envio de gerentes para a França para realizarem cursos de capacitação. “Nosso estímulo ao crescimento das pessoas, ao treinamento, à procura do conhecimento, é a crise que leva a gente a ter uma atitude diferente, a procurar maiores

conhecimentos e, portanto, melhores resultados para a empresa, isso é um ensinamento”, afirmou um dos dirigentes organizacionais.

Um valor/crença que ficou muito evidenciado após a crise financeira foi o estabelecimento de um **planejamento** bem estruturado, que forneça a cooperativa as informações do contexto ambiental, de forma que a mesma possa corrigir os efeitos negativos que porventura se estabelecerem.

Segundo os dirigentes, para a realização do planejamento estratégico da empresa é feito anualmente um diagnóstico dos pontos positivos e negativos, bem como as oportunidades e ameaças do mercado. Por meio destas informações, são elaborados cenários internos e externos que facilitam a análise dos melhores caminhos a serem percorridos pela empresa.

“O planejamento está perfeito, o resultado é o previsto, é uma coisa interessante, você tem a administração da empresa muito sensível na mão, muito por detalhe, qualquer detalhe que planejado, não foi executado, tem uma explicação, então é interessante, o momento é bom.”

“Nossos controles gerenciais sendo feito de maneira magnífica, hoje nós temos aquela ferramenta gerencial para avaliar desempenho, que serve de apoio para a tomada de decisão, fluxo de caixa projetado para mês, para dia, o orçamento totalmente flexível, se você muda, aconteceu uma mudança de expectativa de safra você muda ali, ele muda todo o orçamento para frente mantendo os custos fixos e alterando as suas variáveis.”

A referência constante aos controles internos demonstra que as dificuldades levaram os dirigentes a perceberem a necessidade de acompanhar de forma mais precisa o desempenho da organização, no sentido de traçar com maior segurança os planos de longo prazo.

As afirmações dos dirigentes sugerem que a cooperativa, até 1995, não tinha instrumentos capazes de detectar o real desempenho da organização. Um dos dirigentes afirmou que as decisões eram “baseadas no *feeling* dos executivos e não na realidade econômica do País”.

Embora o planejamento seja um valor/crença importante para a manutenção da organização, a forma como ele é idealizado sugere que a cooperativa ainda percebe o ambiente como algo controlável, como se ela mesma não fizesse parte desse contexto. Dentro desta concepção, os dirigentes abordam a questão estratégica por meio de um modelo adaptativo, onde o ambiente externo é

composto de oportunidades e ameaças e a organização, por meio de um processo de avaliação constante, adapta-se às condições internas e externas (Chaffee, 1998).

Este processo adaptativo pode levar a organização a utilizar, como referência para suas ações, contextos ambientais bastante restritos e, portanto, mais uma vez, não perceber as pressões decorrentes de ambientes mais amplos. Para que estes controles atinjam sua eficácia, é necessário que eles estejam em conformidade com os valores e as crenças da organização (Machado-da-Silva e Fernandes, 1999).

Um valor bastante consistente nos últimos anos é o da **política econômica**. A percepção de que um dos fatores motivadores da crise foi a opção pelo social fez com que todos os dirigentes entrevistados citassem esta mudança de postura da organização. Os dirigentes enfatizaram que a Cocamar passou de uma política mais voltada para o social, para uma política “hoje puramente econômica”.

“O social prevalecia sobre o econômico. Agora com uma visão completamente diferente, um econômico que prevalece sobre o social. Completamente mudado os focos, porque a nossa interferência no processo ou no conjunto, era uma interferência mais social do que econômica e isso se revelou impossível.”

A partir desse entendimento, a cooperativa passou a ter uma postura mais competitiva, mais empresarial, embora não tenha perdido seus princípios cooperativistas. Pode-se perceber que houve apenas uma inversão de valores e não um abandono de um deles. A empresa tem a convicção de que o cooperativismo tem como uma de suas funções dar o devido apoio aos seus associados, mas sem que isto seja o foco principal.

A cooperativa percebeu seu verdadeiro papel dentro de uma nova ordem econômica. Sem uma política agrícola confiável, sem respaldo financeiro do governo, a Cocamar passou a exercer suas atividades cooperativistas de forma mais consciente. Deixou sua postura assistencialista para focar suas funções fundamentais: receber, comercializar, prestar assistência técnica e auxiliar na melhoria das atividades dos associados. Segundo um dos dirigentes, a cooperativa passa a ter “um enfoque econômico sem perder aquela conotação social que é, a

de tentar ajudar o produtor a melhorar, a tentativa é esta, porque a ajuda financeira, [...] que isto a gente fazia no passado, isso é impossível.”

Os dirigentes são unânimes em afirmar que os próprios cooperados perceberam essa necessidade de mudança do modelo cooperativo e começaram a ver a cooperativa como um instrumento de sustentação da produção. Deixaram de considerá-la como uma propriedade sua, de onde eles poderia retirar todos os recursos necessários, sem quaisquer garantias reais.

Atualmente, cooperativa e cooperado assumem seus papéis de clientes e fornecedores, onde cada um busca o que tem de melhor para oferecer e todos possam ter vantagens na transação. “A maioria (dos cooperados) entendeu a evolução, sabe que ela deixou de ser dele, para ser um centro de apoio, um centro comercial, um centro industrial onde ele possa, realmente, fazer os negócios da melhor maneira possível.”

As informações coletadas sugerem que essa conscientização do cooperado surgiu quando ele percebeu que a liquidação da cooperativa teria reflexos desfavoráveis nas suas atividades e que ele estaria, de certa forma, desamparado. Esta visão foi demonstrada no momento em que os associados mantiveram sua movimentação com a cooperativa, mesmo sabendo das dificuldades que ela enfrentava. De certa forma, houve um reconhecimento dos cooperados sobre a importância das ações da cooperativa ao longo dos anos.

A seguir, será demonstrado como a mudança nos esquemas interpretativos dos dirigentes coincide com uma mudança no posicionamento estratégico da Cocamar, o que parece, de alguma forma, atestar a teoria que dá sustentação ao presente trabalho.

4.3.4. Relações entre Posicionamento Estratégico, Esquemas Interpretativos e Mudanças no Contexto Ambiental

Ao analisar o posicionamento estratégico da Cocamar, no período de 1993 a 1995, percebe-se que a empresa realizou apenas mudanças incrementais,

demorando para realizar as alterações estratégicas necessárias em função das mudanças ambientais do período (Quadro 6).

Sem dúvida, a cooperativa sofreu as pressões isomórficas coercitivas do ambiente, no momento em que cedeu às influências políticas dos governos que, sem condições para manter a *âncora verde* do país (Paulillo e Alves, 1998), utilizou-se das cooperativas para fazer frente às suas necessidades de desenvolvimento regional. Adicione-se a esse fato a busca de legitimidade organizacional, que fez com que ela adotasse uma política paternalista junto aos associados.

A Cocamar orgulha-se de ter, ao longo do tempo, conquistado o respeito dos participantes organizacionais, principalmente no período pós-crise. Em vários momentos da pesquisa, observou-se o entusiasmo dos dirigentes pela empresa ser considerada padrão de referência para os governos e para fornecedores, bem como da aceitação dos cooperados e da comunidade em geral do valor cooperativo e, por conseguinte, da Cocamar. Estes fatores demonstram claramente que a cooperativa possui uma maior disposição para o fortalecimento do ambiente institucional.

Um dos dirigentes enfatizou que a Cocamar, mesmo depois da crise, tem se mantido como referência para os fornecedores e para o cooperativismo regional e nacional. Por muitas vezes ocorreu o lançamento de produtos agrícolas e o desenvolvimento de pesquisa por parte de grandes empresas tomando por base a cooperativa. De forma geral, esta referência se dá pelo fato de a Cocamar estar a frente de vários segmentos industriais na região e, portanto, servir de respaldo para muitas decisões governamentais.

“[...] sempre que a cooperativa atuou, principalmente no passado, com relação a esta atividade mais social, o desbravamento de novas culturas, houve realmente um apoio e serviu de referência, então ela é dentro de Maringá hoje a principal empresa privada, ela é no Paraná uma empresa de referência e serve realmente de apoio para que muitas coisas aconteçam socialmente e economicamente na nossa região.”

Há interesse da empresa em ampliar esta legitimidade, iniciando um trabalho de aproximação com a Universidade Estadual de Maringá, servindo como fonte de referência para pesquisas, estudos de casos e aplicações práticas do

conhecimento. Conforme afirmou um dos dirigentes, a intenção da empresa é que a estrutura da cooperativa seja vista como “uma estrutura da sociedade e não dos dirigentes ou dos próprios cooperados”.

De acordo com as entrevistas, a Cocamar teve algumas dificuldades em manter esse papel junto aos participantes organizacionais durante a crise. Houve muitos boatos sobre a liquidação, o que levou fornecedores, clientes e a comunidade a questionar a legitimidade da cooperativa. As dificuldades só não foram maiores porque a empresa procurou não descumprir seus compromissos financeiros com clientes, fornecedores e funcionários, contando, todo o tempo, com o apoio da grande maioria de seus associados.

A identificação dos esquemas interpretativos dos dirigentes parece corroborar com as observações efetuadas na base teórico-empírica, ao afirmar que, segundo Machado-da-Silva e Fernandes (1998), “empresas bem sucedidas encontram dificuldades em reorientar prontamente suas estratégias de ação diante de novas circunstâncias ambientais; inclinam-se a adiar as mudanças estratégicas até a ocorrência de situação de crise”.

“embora o segmento econômico nacional atravessasse uma fase de incertezas e dificuldades ao longo dos últimos anos, a Cocamar, respaldada no apoio de seus associados, contabilizou importantes conquistas, em particular no que se refere aos projetos voltados à diversificação das atividades rurais.” (Relatório do Conselho de Administração, 1993)

As ações da Cocamar sugerem essa situação, pois com um alto volume de recebimento, em função da ampliação de sua área de atuação no Paraná, Mato Grosso do Sul e Goiás, e o recorde de safra conseguido pelo Brasil, tudo associado aos bons preços dos produtos agrícolas no início de 1994, fizeram com que a cooperativa não percebesse as dificuldades que enfrentaria no ano seguinte.

Como pode ser visto na Tabela 1, a implantação do Plano Real coincidiu com o momento que a cooperativa obtinha o maior faturamento da sua história. Esta situação, aparentemente favorável, parece ter feito com que a empresa não revisasse suas estratégias de ação, mantendo sua política de investimentos.

Ao que parece ela deveria ter reduzido o número de investimentos, uma vez que havia uma incerteza econômica no país e, embora os financiamentos fossem

realizados para quitação a longo prazo, os altos índices inflacionários estavam levando as taxas de juros a índices quase insuportáveis.

QUADRO 6 – Posicionamento Estratégico e Valores/Crenças dos Dirigentes da Cocamar

Posicionamento Estratégico		Valores/Crenças dos Dirigentes	
Antes da Crise (de 1993 a 1995)	Depois da Crise (de 1995 a 1999)	Antes da Crise (de 1993 a 1995)	Depois da Crise (de 1995 a 1999)
Basicamente Mercado Interno	Mercado Interno, com foco no mercado regional Intensificação das vendas no varejo	Pioneirismo	Parceria
Diversificação das opções ao produtor	Ampliação da linha de produtos já existentes na empresa	Modernidade	Profissionalização
Moderadas reduções de custos administrativos	Intensivas reduções de custos	Ousadia	Planejamento
Grandes investimentos	Moderação nos investimentos	Investimentos	Custos
Assume o papel do Estado	Assume seu papel de empresa cooperativa	Política Social	Política Econômica

Os dirigentes da Cocamar acreditavam que, embora o plano econômico tivesse mantido a Taxa Referencial (TR) na correção dos financiamentos e a política cambial fosse desfavorável às culturas de exportação, o plano representava “a conquista de um tempo de prosperidade”.

Havia uma esperança generalizada no País de dias melhores em função das eleições presidenciais e a expectativa de que a agricultura teria finalmente um política mais justa. Os dirigentes da Cocamar também estavam confiantes nos novos tempos, como pode ser observado no relatório do Conselho de

Administração de 1994: “há uma grande esperança de todo o setor em torno da eleição de Fernando Henrique Cardoso para a Presidência da República, de quem, a agricultura, enfim, espera o merecido e reclamado apoio”.

Ao iniciar 1995, a cooperativa começou a perceber que não haveria grandes melhorias nos rumos da agricultura. Por outro lado, a mudança da política econômica nacional trouxe à tona os problemas financeiros, decorrentes das ações realizadas ao longo dos anos. Importante salientar que o plano econômico não foi o responsável pela crise, mas sim, o fator de rompimento de uma situação construída em função do posicionamento estratégico da cooperativa nos anos anteriores.

A ênfase dada nos relatórios de 1995 era oposta ao ano anterior. Embora o governo federal tivesse assegurado em campanha prioridade para a agricultura, não foi isso que se observou. A política agrícola do período pós Plano Real e os baixos preços dos produtos trouxeram sérios problemas para a agricultura, embora ela tenha tido um papel importante no êxito do plano de estabilização.

“[...] a dificuldade de recursos levou a um quadro de absoluta falta de liquidez em todos os setores da economia, diante disso a Cocamar passou a enfrentar dificuldades, pois além de seus associados não terem como quitar seus débitos, detinha financiamentos para instalação de projetos industriais cujos custos tornaram-se sufocantes.” (Relatório do Conselho de Administração, 1995).

Inicia-se uma série crise no setor agrícola e na cooperativa, motivada pelas altas taxas de juros, dificuldades de comercialização dos produtos e falta de incentivo por parte do governo para o plantio de determinadas culturas, como por exemplo o algodão.

A partir desse momento, começa a delinear-se na Cocamar algumas mudanças no posicionamento estratégico e nos valores/crenças organizacionais (Quadro 6). Os valores adotados antes da crise passam a perder sustentação fazendo com que a empresa começasse a questionar suas ações anteriores.

Faz-se importante observar que as primeiras mudanças estratégicas realizadas pela cooperativa foram em função da interferência dos bancos credores que, como forma de abertura para negociação, solicitaram a consultoria de uma instituição idônea e de prestígio no mercado financeiro, sendo escolhido o *Chase Manhattan Bank*.

A postura de tranquilidade perante as incertezas, divulgada pela empresa até o final de 1994, passa por uma mudança, a partir do primeiro ano de implantação do plano, com uma atitude clara de preocupação com o futuro da organização. No relatório da diretoria emitido no final de 1995 encontram-se as demonstrações dessa mudança: “em 95 realizou todos os ajustes para adequar sua estrutura a essa difícil realidade. Da mesma forma, importante citar que não houve, durante esse ano, aumento das dívidas em relação ao montante acumulado em 94”.

A partir da realização das alterações indicadas pelos bancos, a Cocamar passou a ter maior credibilidade junto aos credores, fornecedores e clientes. A retomada de sua capacidade de recuperação financeira foi auxiliada, principalmente, pelos projetos do PESA e RECOOP.

Com uma maior tranquilidade operacional e com o apoio de seus associados, ela efetua mudanças estratégicas importantes na estrutura da cooperativa. A Cocamar que era administrada por produtos, reorganiza sua estrutura, passando a ter uma administração conjunta, criando três superintendências: administrativa/financeira, comercial/industrial e operacional.

Os dirigentes são unânimes em afirmar que a unificação da estrutura foi um passo muito importante para as mudanças que foram efetuadas posteriormente. A empresa passou a ter novamente a visão de conjunto que havia se perdido com a estrutura por produtos, adotada em anos anteriores. Ressalta-se que houve neste período a demissão de todo o quadro de superintendência⁹ e a promoção de novos elementos, que embora já fossem lotados na empresa, ocupavam, até então, cargos de níveis intermediários.

Nas entrevistas realizadas com os dirigentes, pôde-se perceber claramente que a organização começou a ter uma postura mais criteriosa, a partir do final de 1995, quando procedeu suas primeiras alterações estratégicas. Ao que parece as mudanças efetuadas em um primeiro momento tiveram caráter de recriação, pois objetivava a realização de mudanças rápidas para responder às necessidades imediatas (Nadler e Tushman, 1990). Vale lembrar que estas alterações ocorreram,

⁹ Até o ano de 1997 as superintendências eram denominadas de: Gerência de Divisão e Gerência Geral de Produtos

principalmente, porque as análises realizadas pelos credores indicavam a não viabilização da cooperativa caso não fossem tomadas medidas mais profundas.

Desta forma, pode-se, mais uma vez, dar suporte explicativo à problemática do presente trabalho, em que os esquemas interpretativos dos dirigentes influenciam a tomada de determinado curso de ação e, só sofrem alterações na medida em que experimentam uma nova situação, iniciando o processo de absorção de um novo valor compartilhado pelos membros organizacionais.

Embora, a partir de 1995, a cooperativa comece a alterar alguns de seus principais valores/crenças, é perfeitamente possível perceber, em muitas entrevistas, que aqueles valores mais cristalizados, como o pioneirismo, a postura de “sair na frente”, ainda são valorizados pela organização, embora de uma forma mais consciente, sem correr riscos desnecessários.

Alguns dos dirigentes afirmaram que a cooperativa estava começando a ter tranquilidade e maturidade suficiente para desenvolver novos planos a longo prazo, buscando desenvolver novas atividades na empresa. Isto reforça a crença no pioneirismo, entretanto demonstra que há uma postura mais cautelosa, como pode ser observado na afirmação de um dos dirigentes “a gente não procura embarcar num primeiro momento, se for essencial vai se fazer [...] mas vamos fazer de uma forma que seja útil, econômica”.

Como foi verificado nas análises, a ocorrência da crise financeira na cooperativa implicou numa transformação dos esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais. Novas posturas foram adotadas e demonstraram mudanças fundamentais na estrutura e nos processos da cooperativa e, conseqüentemente, reorientação dos valores/crenças.

A Cocamar sofreu fortes pressões do ambiente técnico e institucional. A empresa passou a ter dificuldades para manter sua operacionalização e teve sua legitimidade questionada pelos participantes organizacionais. Ao tomar ciência da crise, alguns fornecedores deixaram de negociar com a cooperativa, houve uma série de processos trabalhistas, os associados ficaram mais cautelosos e a competência administrativa da empresa começou a ser questionada pela comunidade.

Toda essa pressão trouxe a necessidade de mudanças fundamentais e imediatas, sob pena da organização ter sua liquidação decretada. Ao perder seu suporte ambiental, a Cocamar viu a necessidade de mudar seus dirigentes, levando aos cargos superiores líderes que pudessem responder às novas circunstâncias. Esta reação da empresa é explicada por Bartunek (1984) e Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) ao comentar que as mudanças ambientais tornam o contexto favorável ao surgimento de novos líderes e, conseqüentemente à alteração dos esquemas interpretativos e à reestruturação organizacional.

Um outro ponto a ser discutido, e que contempla uma das questões do presente estudo, é a identificação do contexto ambiental de referência, seja ele local, regional, nacional ou internacional, da cooperativa em análise. O que se pode perceber é que no período anterior ao plano real, os altos volumes de recebimento de produto pela cooperativa, os excelentes valores faturados e a sua opção pelo desenvolvimento regional, de certa forma, funcionaram como um escudo que dificultou a visão dos dirigentes da cooperativa no sentido de observar uma realidade mais ampla (Miliken e Lant, 1991). O sucesso obtido durante os anos anteriores, favoreceu a cristalização dos valores nos esquemas interpretativos, onde o contexto ambiental de referência regional era o que lhe dava sustentação.

De certa forma, as expectativas criadas por uma plano de estabilização financeira, a crença nas promessas do governo federal de uma política agrícola mais justa e o fato da cooperativa já ter passado por outros planos econômicos sem ocasionar conseqüências drásticas, fizeram com que a cooperativa não interpretasse de forma correta os desajustes financeiros que as mudanças da economia ocasionariam. Vale ressaltar que o pensamento dos dirigentes é que o plano trouxe alguns resultados positivos para a cooperativa e, caso ela não tivesse problemas de endividamento, os acontecimentos seriam bastante favoráveis.

Esta afirmação vem de encontro às argumentações de Machado-da-Silva e Fernandes (1999) ao sugerir que empresas que tenham tido sucesso nas suas ações em um determinado contexto podem encontrar dificuldades em realizar as mudanças estratégicas necessárias para assimilar as alterações de um contexto mais amplo.

Assim, a análise mostra que o adiamento da reorientação estratégica da Cocamar deu-se pela existência, principalmente, da estabilidade dos esquemas interpretativos e pela força do contexto ambiental de referência, que no caso era regional.

A seguir será analisado o segundo caso desta pesquisa por meio do histórico da empresa, suas ações estratégicas e os esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais. Por fim, será feito o relacionamento entre estas categorias de análise.

4.4. CASO 2: COAMO

4.4.1. Histórico da Empresa

Agricultores vindo de Guarapuava, pioneiros no cultivo de trigo e soja, trouxeram consigo a experiência em cooperativismo e, com o apoio do engenheiro agrônomo José Aroldo Gallassini, lançaram um movimento que culminou com a fundação da Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda., em 28 de Novembro de 1970.

Em 1971, foi recebida a primeira safra de trigo em armazéns alugados. O recebimento de 195000 sacas de trigo, mostrava a necessidade eminente de investimentos em infraestrutura. Assim, convocou-se a 1ª Assembléia Geral, que decidiu pela contratação de financiamento para a construção de armazéns, escritório, secadores e balança, que foram edificadas sobre terreno doado pela Prefeitura. Em 1972, inauguram-se essas instalações e no final do ano a cooperativa contava com 529 cooperados.

A crescente mecanização e o cultivo de novas safras aumentavam significativamente a produção de soja e trigo, levando, assim, a diretoria da cooperativa a preparar a construção de novos armazéns, aumentar a área de escritórios e o seu quadro funcional, estruturando-se para acompanhar a evolução agrícola da região.

Em março e junho de 1974, a Assembléia Geral aprovava a construção dos primeiros entrepostos em Engenheiro Beltrão e Mamborê, respectivamente. No final deste ano, falece o primeiro presidente da Coamo e cria-se o Comitê Educativo, constituído por cooperados que se reúnem mensalmente e transmitem aos demais a política de funcionamento da cooperativa.

Em 1975, é eleito o atual presidente da cooperativa, o engenheiro agrônomo José Aroldo Gallassini que, até então, exercia a atividade de Gerente Geral. Promove-se uma reestruturação administrativa, com um novo organograma. São adquiridos 85 hectares para campos de experimentos e área industrial, além de um moinho de trigo, iniciando o processo de industrialização.

A partir de 1975, a Coamo teve seu desenvolvimento acelerado em função do crescimento do número de associados. As estruturas já existentes foram aperfeiçoadas. Novos entrepostos foram construídos, a indústria de óleo, em 1981; a destilaria de álcool, em 1985; a fiação de algodão, em 1986; e o terminal marítimo em Paranaguá, em 1990.

Em 1993, coloca em operação o moinho de trigo e amplia a máquina de arroz. Implementa investimentos em modernização e ampliação da fábrica de óleo de Paranaguá, tornando-a, no ano de 1998, em uma das mais modernas do Brasil.

A Coamo, atualmente, está presente em 46 municípios dos estados do Paraná e Santa Catarina, sendo que mantém estrutura para atendimento dos associados em 77 unidades e postos de recebimento de produtos agrícolas. Seu parque industrial é composto de duas indústrias de esmagamento de soja, refinaria de óleo de soja, destilaria de álcool, fiação de algodão e moinho de trigo, além de contar com um terminal portuário em Paranaguá.

Comercializa no mercado interno e externo produtos como: óleo de soja, arroz, feijão, café *in-natura*, farinha de trigo, fios de algodão cardados e álcool destilado. As exportações de produtos agrícolas, realizadas pela empresa, totalizaram, em 1999, US\$148,47 milhões, significando um crescimento de 12% em relação ao ano anterior.

Ao longo de sua existência, a Coamo manteve altos níveis de faturamento, se comparado às outras cooperativas do Paraná e do Brasil, bem como manteve a distribuição anual de sobras aos seus cooperados (Tabela 2).

Atualmente, é uma das maiores cooperativas da América Latina e uma das 100 maiores empresas do Brasil, conforme ranking da Revista Exame - Maiores e Melhores. No Paraná, é a terceira maior empresa em vendas, respondendo por 3,3% de toda a produção nacional de grãos e fibras e 14% da safra paranaense.

TABELA 2 – Dados Gerais da Coamo

Dados Gerais	No. ASSOCIADOS	No. FUNCIONÁRIOS	No. FUNCIONÁRIOS (ÁREA TÉCNICA)	RECEITA GLOBAL (milhões US\$)
1993	23.013	3.353	136	773,3
1994	21.437	3.350	139	797,53
1995	20.385	3.368	140	687,84
1996	18.853	3.191	143	779,13
1997	17.788	3.616	137	913,98
1998	17.138	3.625	142	797,84
1999	17.020	3.775	145	681,06

Fonte: Banco de Dados Ocepar - 1993 a 1999

4.4.2. Posicionamento Estratégico da Coamo

Em 1993, a Coamo iniciou a discussão sobre a cultura de canola e o girassol, por meio do centro de pesquisas e continuou o Projeto Integrado de Suinocultura, onde o cooperado era responsável pela terminação e a cooperativa fornecia os leitões, a assistência técnica especializada, os insumos e efetuava a comercialização.

Em função da grande evasão rural, a cooperativa iniciou o Projeto Colono, buscando promover e incentivar a rotação de culturas que, ao lado da cultura

básica, poderia constituir-se numa forma de subsistência, como também, uma fonte adicional de renda para os pequenos produtores.

Instalou pequenas estruturas de recebimento (postinhos) para garantir a entrega do algodão, uma vez que possuía uma estrutura industrial que necessitava dessa matéria-prima. Realiza Dias de Campo sobre práticas de adubação, para melhoria da produtividade de algodão. Mesmo com as várias formas de incentivo, ocorreu uma frustração na safra de algodão, o que levou a Coamo a desativar máquinas e instalações locadas, enxugando e remanejando pessoal para outras áreas, buscando a redução e diluição dos custos.

Coloca em operação o moinho de trigo, amplia a máquina de arroz e investe em tombadores e silos, para agilizar o recebimento de produtos e aumentar a capacidade de armazenagem da cooperativa.

Buscando melhorar a qualidade dos produtos e a tecnologia agrícola, seu presidente realizou uma visita à Rússia para fechar negócios na área de fertilizantes e máquinas agrícolas.

Instalou, no ano de 1994, silos, tombadores, balanças e ampliou a rede de informática nos entrepostos, visando agilizar o atendimento aos cooperados, o recebimento dos produtos e aumentar a capacidade de armazenagem.

Obteve da Assembléia Geral a aprovação de um plano de industrialização, na ordem de US\$42 milhões, para ser desenvolvido ao longo de cinco anos, contemplando a construção de uma refinaria de óleo de soja, uma indústria de milho via úmida, e uma indústria de açúcar.

Em função do novo plano econômico nacional e para suprir a falta de custeio e investimentos agrícolas por parte do governo, a cooperativa teve que utilizar-se de recursos próprios (capital de giro) para auxiliar os cooperados e manter o sistema de permuta e vendas antecipadas.

No ano de 1995, a cooperativa supera suas metas de recebimento de produtos, que embora tenha trazido resultados positivos, levou também a grandes dificuldades de armazenamento e altos custos de remoção, pois o governo federal não havia retirado seus produtos dos armazéns da cooperativa.

No que se refere ao Projeto Colono, foram implementadas duzentas unidades demonstrativas, sendo realizados oitenta e um eventos, entre Dias de Campo, reuniões e palestras, com participação de um grande número de associados. O objetivo da cooperativa era estabelecer uma política de efeito multiplicador, em relação a este projeto, visando o aumento da produtividade e a conseqüente melhoria da rentabilidade.

Mais uma vez utilizou-se de recursos próprios para financiar os agricultores, por meio de permuta e venda antecipada, ação essa que só foi permitida pela política de fortalecimento de capital.

Obteve a certificação da ISO 9003, no laboratório da Fiação de Algodão, em 1996, bem como colocou em funcionamento a refinaria de óleo de soja, com equipamentos de última geração.

Em 1997, foi convidada a participar no leilão judicial da cooperativa de Toledo - Coopagro, quando arrematou nove unidades de recebimento, aumentando sua área de ação no oeste do Paraná.

Teve uma participação maciça dos cooperados, sendo que 100% de seus associados movimentaram com a cooperativa, seja por meio de compra de insumos ou da entrega de produtos. Esta alta movimentação levou o recebimento de produtos a representar 3,5% da produção nacional de grãos.

Com o objetivo de assistir o cooperado, tanto no plantio, quanto na comercialização, liberou financiamentos de calcário e abriu uma linha de crédito especial para financiamento de máquinas e implementos agrícolas pelo sistema de repasse, bem como desenvolveu para mini e pequenos produtores mais de dois mil e seiscientos projetos de financiamento pelo PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), criado pelo governo federal em 1995.

No de 1997, a Coamo obteve uma receita global de R\$1,02 bilhões, com uma sobra no valor de R\$50,29 milhões, que após serem deduzidos os devidos fundos e provisões, foram distribuídas aos associados.

Lançou, em 1998, o projeto Fertilidade dos Solos e de Assistência Técnica Integrada, visando a correção e o aumento de produtividade, bem como a aplicação de novas tecnologias.

Buscando ampliar sua área de atuação, sem despendar altos custos de instalação, efetuou a locação de unidades pertencentes à Copiva – Cooperativa Agropecuária Mista do Vale do Ivaí Ltda., de Ivaiporã-PR, e concluiu o processo de aquisição das unidades pertencentes à Coopagro.

Investiu na modernização e ampliação da fábrica de óleo de Paranaguá, tornando-a uma das mais modernas do Brasil. Esta ampliação justificou-se uma vez que o recebimento de grãos representou 16% da safra paranaense.

A Coamo participou com 4,9% da produção de soja brasileira e 2,9% da paranaense, em 1999, sendo que este alto volume recebido de grãos fez com que ela realizasse parcerias com a Cocamar – Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá e a Coopersul – Cooperativa Central Agropecuária Campos Gerais Ltda., com sede em Ponta Grossa-PR., para industrialização de óleo de soja, bem como duplicasse a capacidade de produção da indústria de soja de Paranaguá, melhorando e ampliando sua estrutura portuária.

Buscando o aproveitamento das estruturas e a diversificação de seus produtos, bem como a ampliação de suas receitas, implantou uma indústria de margarina e gorduras hidrogenadas, que entrará em funcionamento no primeiro semestre do ano 2000.

Mantendo sua política de melhoria das condições de produção dos agricultores, desenvolveu maciço treinamento com os cooperados sobre novas tecnologias e sistemas automatizados, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de controles da atividade agropecuária; ainda realizou parceria com o Banco do Brasil, com o objetivo de oferecer aos associados uma linha de crédito para aquisição de máquinas e implementos agrícolas e correção do solo.

Expandiu sua área de ação para Guarapuava, Cândói e Pinhão, com a locação de armazéns da Coamig – Cooperativa Agropecuária Mista de Guarapuava Ltda., aumentando a capacidade de armazenagem.

Concluiu as obras de um novo armazém no terminal portuário de Paranaguá e a construção de duas novas linhas de embarque, totalmente automatizadas.

Com uma receita global, em 1999, de R\$1,23 bilhões, sobras de R\$68,57 milhões e um índice de auto financiamento de 1,75, demonstrando sua

independência de recursos de terceiros, foi considerada a primeira cooperativa da América Latina pelas revistas Globo Rural e *Agroanalysis*, e uma das 100 maiores empresas do País, segundo a revista Exame – Maiores e Melhores de 1999.

De acordo com a análise das ações adotadas pela Coamo no período de 1993 a 1999 (Quadro 7), pode-se perceber que ela manteve uma postura de moderação durante a maior parte do período, não realizando grandes investimentos e adotando ações que visavam a redução de custos, associada à disposição de não utilizar-se de grandes recursos de capital de giro. Com uma postura proativa e, percebendo as dificuldades que seriam enfrentadas pela cooperativa, após o plano de estabilização, buscou novos mercados internos e externos para comercialização de seus produtos.

De acordo com um dos dirigentes, atualmente a Coamo é bem estruturada nas áreas financeira, comercial e operacional, visando “atender novos mercados que a cooperativa conquistou, que a cooperativa foi buscar e se preparou para atender”. Esta estruturação parece ter sido efetuada em função da percepção dos dirigentes de que as novas medidas do governo exigiriam uma maior eficiência da empresa

“[...] nós, lá naquele período (do Plano Real) já antevíamos que tínhamos que preparar a cooperativa [...] nós já tínhamos uma visão clara que, com o controle de inflação, com o controle de câmbio e uma taxa de juros alto [...] nós já antecipávamos que teríamos problema pela frente e começamos a preparar a cooperativa para essa situação, começamos a analisar toda a nossa estrutura de custos internos, toda a nossa estrutura de vendas, começamos a identificar novos compradores em outros mercados onde a gente pudesse atuar [...]”

No que se refere às ações da cooperativa diante do mercado, a análise dos dados demonstra que ela concentra seus esforços, basicamente, no mercado externo, por meio da comercialização de produtos em *commodities* e industrializados, buscando manter um equilíbrio entre estes dois segmentos. Ao perceber as dificuldades enfrentadas pelo mercado nacional e para a comercialização de produtos, a cooperativa passa a realizar visitas ao mercado europeu buscando a conquista de novos mercados, bem como a intensificar suas vendas para consumo direto. Segundo os dirigentes “a tendência é aumentar o volume de vendas na área de produtos de consumo [...] mas não deixar de operar

ou diminuir o volume de operações na área de *commodities*, tem que ser mantido um equilíbrio”.

QUADRO 7 - Posicionamento Estratégico da Coamo

	POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO Período de 1993 a 1999
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Basicamente venda de <i>commodities</i>, buscando equilíbrio com produtos industrializados. - Predominância do mercado externo
Produtos	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos tradicionais da região.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção do capital de giro. - Moderados Investimentos. - Postura empresarial - Desenvolvimento de pesquisas

A manutenção das exportações de produtos é justificada, segundo seus dirigentes, pelos altos volumes de recebimento de produtos de exportação e por contar com toda uma estrutura portuária o que lhe dá vantagens comerciais bastante significativas.

Com relação ao seu posicionamento estratégico diante dos produtos, a cooperativa teve uma postura cautelosa, no momento em que não realizou grandes diversificações, preferindo atuar com culturas tradicionais na região. As poucas diversificações efetuadas antecederam a projetos de pesquisa que buscavam um maior conhecimento sobre o processo de cultivo e a conscientização do associado sobre as vantagens e desvantagens da nova tecnologia.

De acordo com os dirigentes a empresa possui uma administração “pé no chão”, onde os investimentos só são realizados se a base (os associados) considerarem aquele projeto interessante e comprometerem-se a dar todo o respaldo operacional para a cooperativa. Afirmações dos dirigentes demonstram que a empresa “não entrou num projeto de laranja, não entrou firme num projeto de

suinocultura, porque a região não tem tradição em laranja, não tem tradição em suinocultura”.

“[...] então, tem que tomar muito cuidado quando você entra num projeto, se você não tem vocação na região, então eu vou diversificar de cima para baixo, mas se a base não tem aquela cultura, não tem aquela vocação, eu vou acabar enterrando a cooperativa como empresa, porque eu começo de cima, a base não responde, eu fico com um investimento aqui em cima perfeitamente sem qualquer resultado.”

No que se refere aos recursos, a cooperativa, basicamente, em função de sua opção pela manutenção do capital de giro conseguiu manter seus resultados financeiros, mesmo nos períodos de crise da agricultura e durante os vários planos de estabilização econômica.

Vale ressaltar que, no período anterior a implantação do plano real, a cooperativa, por meio da moderação de seus investimentos, não precisou utilizar-se de capital de terceiros, o que lhe trouxe maior tranquilidade durante os períodos inflacionários e de altas taxas de juros. Um dos dirigentes afirmou que durante as maiores crises da agricultura “a cooperativa passou sem problemas nenhum por ela por já estar devidamente capitalizada.”

Os investimentos basicamente foram de melhoria do processo administrativo e ampliação industrial, buscando uma maior qualidade no atendimento dos associados, fazendo frente às necessidades do mercado.

“Quando começou a ocorrer todos os problemas da agricultura, com redução gradativa de financiamentos para custeio, para investimentos, redução de recursos para comercialização e a queda rapidamente dos preços a nível internacional, a cooperativa começou a se preparar e a se fortalecer em termos de capital de giro exatamente para poder suportar isso pela frente.”

De acordo com os relatórios internos e as afirmações de seus dirigentes, inclusive do presidente, desde a fundação, a cooperativa esteve preocupada em atuar de forma empresarial, não correndo riscos comerciais e nem financeiros. Utilizou-se de rigor também com seus associados, no que se refere à liberação de crédito e quitação dos compromissos, proporcionando um nível de inadimplência muito inferior ao de outras organizações, principalmente a partir de 1995, quando os agricultores tiveram grandes dificuldades para liquidação de seus débitos. De acordo com as entrevistas a cooperativa realiza um “jogo comercial correto”, não

admitindo a inadimplência e exigindo a quitação dos compromissos comerciais e econômicos dos associados com a cooperativa.

“Hoje nós temos uma carteira de cobrança bastante grande, mas devidamente administrada [...] os cooperados se igualam na medida que são iguais e se desigualam na medida que são desiguais então, você tem um tratamento da área de crédito bastante rigorosa, porque cada um tem o crédito de acordo com a sua capacidade [...] com sua movimentação [...] isso permite que ela possa, realmente, ter segurança em fornecer os insumos pra ele ou conceder recursos para ele tocar sua lavoura.”

Na busca de responder à pergunta base desta pesquisa, no próximo item, serão relacionados os esquemas interpretativos dos dirigentes da Coamo, identificados na análise de conteúdo dos dados primários e secundários, devidamente definidos em metodologia.

4.4.3. Esquemas Interpretativos da Coamo

O resultado das análises sugere que a Coamo não alterou seus esquemas interpretativos, ao longo do período em estudo. A consistência das entrevistas, verificada pela utilização dos mesmos argumentos explicativos às questões efetuadas, parece demonstrar a cristalização dos valores, principalmente, aqueles que fazem parte da fundação da organização (Quadro 8).

O primeiro valor relacionado foi o da **capitalização**. Por meio deste valor, podemos identificar uma das posturas mais fortes da Coamo e, de acordo com os dirigentes, responsável pelo fato de a cooperativa ter passado pelos diversos planos econômicos sem problemas muito sérios, até mesmo com uma certa tranquilidade. Este valor está muito cristalizado na organização, pois foi incorporado no início da empresa, por meio de seu presidente, permanecendo até os dias atuais. A afirmação está embasada na opinião de um dos dirigentes onde “essa forma de capitalização da Coamo, [...] já é devidamente estudada desde o início de suas atividades.”

QUADRO 8 – Valores/Crenças dos Dirigentes da Coamo

VALORES/CRENÇAS (de 1993 a 1999)
Capitalização
Cautela
Harmonia
Política Econômica
Profissionalização

Em todas as entrevistas realizadas com os dirigentes e na grande maioria dos documentos analisados, encontra-se a citação da política de capitalização, que levou a Coamo a ter tranquilidade financeira, não dependendo de capital de terceiros e, portanto, não sofrendo com os aumentos das taxas de juros e outros efeitos danosos, que a política econômica trouxe para a agricultura em geral. Para alguns dos dirigentes “um dos fatores de sucesso é a política de capitalização”, que se consolidou como a primeira política da empresa e lhe deu sustentação, não só no período de estabilização econômica mas em toda a sua história, “hoje o forte da Coamo é o seu capital próprio, ela não depende, para tocar as atividades da cooperativa, de recursos de terceiros, isso se formou durante os anos e principalmente depois desses planos econômicos [...]”.

Embora sendo considerada uma empresa com uma situação financeira privilegiada, a Coamo manteve uma **cautela** bastante efetiva nas suas ações. Há uma preocupação em não penetrar no desconhecido, em não correr riscos que não sejam devidamente controlados e avaliados pela organização. De acordo com os dirigentes, a cooperativa soube, ao longo desse período, assumir riscos, porém, riscos bem exequíveis, uma vez que cada projeto a ser desenvolvido, eram debatidos amplamente com todos os membros da diretoria executiva. “O crescimento vai ser sustentado, com o pé no chão mesmo. Não precisamos nos atirar onde não conhecemos [...]”.

“Em tudo que você gerencia, inclusive a própria vida da gente, pra crescer e crescer com segurança, a gente não precisa ser atirado, se atirar aonde não se conhece [...] antes nós conhecemos realmente e nos convencemos de que aquilo é bom e que possa trazer resultados positivos [...] A filosofia é a de crescimento sustentado, não é crescimento rápido, em um ano e depois não sabe o que vai acontecer, nós queremos crescer um percentual por ano, mas crescer sempre”.

A sustentação deste valor é corroborada pelos associados da cooperativa, que acreditam que o sucesso da empresa é respaldado pela consciência dos dirigentes em tomar decisões sensatas que não coloquem a cooperativa em risco. Em entrevistas para o Jornal Coamo, os cooperados fortalecem sempre esta confiança nas ações dos dirigentes, como pode ser observado no trecho extraído de uma das entrevistas, “não poderia ser diferente (o sucesso) quando levamos em consideração a seriedade com que a diretoria administra a nossa cooperativa.” (Jornal Coamo, 1999).

Esta postura fica evidenciada nas ações de diversificação da cooperativa, em que não houve o envolvimento em atividades que não fossem característica da região, onde os associados já tivessem uma certa tradição. Não há o objetivo de criar opções diferenciadas aos associados, a não ser que os mesmos optem por determinado caminho, opção esta feita de forma consciente, planejada e seguida de amplos estudos por parte da cooperativa. Afirmações como “[...]vou diversificar, mas primeiro eu tenho que ver o que quê a base quer, depois eu vou trabalhar botando a situação devagar, quer dizer vamos crescer com os pés no chão” e “as coisas tem que caminhar, paulatinamente, com os pés no chão”, demonstram a filosofia da Coamo “tanto no aspecto da diversificação como na área industrial [...] mas, nunca fazer todas as coisas de uma vez, a política é de crescer com os pés no chão sempre”.

Uma situação que exemplifica esta postura cautelosa da Coamo é a entrada na suinocultura, uma alternativa sem tradição na região. A cooperativa iniciou, paulatinamente, os trabalhos, por meio da conscientização de um pequeno grupo de cooperado, buscando criar habilidades suficientes para desenvolver a atividade. Somente após ocorrer esta nova atitude e haver a adesão de um grande grupo de associados, é que serão iniciadas quaisquer ações mais efetivas no sentido de incorporar essa atividade à empresa. Entretanto, o fato de não ser uma cultura tradicional da região, faz com que a cooperativa não tivesse predisposição para

investir de forma mais permanente na atividade, em função dos altos riscos que este novo produto poderia trazer.

Esta visão é exemplificada por um dos dirigentes ao contar, de forma bastante meticulosa e interessante, a história de como flui o pensamento da empresa quando inicia um projeto sem muita tradição na região:

“Nosso presidente costuma dizer que para entrar na suinocultura, primeiro a pessoa tem que ter uma porca, a porca cria, ele (o cooperado) cuida do leitãozinho, gosta do leitãozinho, então ele tem mais uma porca [...]tem que amar aquilo, tem que gostar daquilo. Quando tiver [...] quatro porcas, na hora que tiver [...] dez produtores, que todo mundo goste, a cooperativa pode ir dando um trabalho, pode ir dando assistência nesse sentido. Mas, eu não vou montar um frigorífico, porque se eu monto e todo mundo vai criar porco, amanhã o mercado dá uma virada, todo mundo sai do porco e eu vou fazer o que com o frigorífico”.

Percebe-se, pelos valores/crenças citados anteriormente, que a Coamo mantém um desenvolvimento voltado para uma visão empresarial. Esta visão leva a empresa a ter uma **política econômica** no que se refere ao cooperativismo e seus associados. De acordo com um dirigente “a Coamo procurou administrar a empresa dentro do regime capitalista, onde ela com toda sua estrutura, em termos de economia de escala, permitia que tivesse um ganho muito grande no aspecto comercial”.

Embora mantendo uma preocupação com o desenvolvimento social, a cooperativa não descuidou dos fatores econômicos e financeiros que, na concepção de seus dirigentes, é quem, atualmente, mantém o processo cooperativo, uma vez que vive-se num regime capitalista, onde a competição é feita de forma muito acirrada. O desenvolvimento social é visto como uma consequência do desenvolvimento econômico, tanto da cooperativa, quanto do cooperado. Para os dirigentes “a cooperativa hoje tem que ser grande e forte e tem que olhar o lado econômico financeiro”, o cooperativismo deve ter “uma conotação mais econômica do que social, porque você não consegue resolver o problema social, sem resolver primeiro o problema econômico.”

Um outro item, bastante citado nos relatórios e entrevistas, é de **harmonia** entre os participantes organizacionais. Esta característica da organização parece

fazer parte do que é chamado pelos dirigentes de tripé de sustentação da cooperativa, “a capitalização, harmonia e profissionalização”.

Ao que parece, em face do depoimento dos entrevistados, a idéia de harmonia está bastante voltada ao fato de a cooperativa ter mantido o mesmo conselho executivo durante quase toda a história da empresa. A não ocorrência de oposição aos dirigentes durante os períodos de eleição demonstra que há uma aceitação das ações da diretoria ao longo dos anos. Essa harmonia é vista pelos dirigentes como “muito importante porque fortalece a diretoria, ela tem uma firmeza muito grande, uma liderança muito grande do quadro social, então não permitiu grandes disputas internas, porque isso enfraquece”.

A Coamo mantém o mesmo presidente e a mesma estrutura organizacional desde sua fundação, isto talvez explique a permanência de certos valores/crenças durante todo o período em estudo. De acordo com Fernandes (1996), é por meio da estrutura que “as relações se manifestam e se estabelecem segundo aquilo que as instâncias decisórias da organização julgam adequado para se atingir os fins organizacionais” (p. 105). É muito comum durante as entrevistas encontrar menção ao presidente da cooperativa, demonstrando a grande liderança exercida junto aos associados e funcionários e, portanto, sua influência no posicionamento estratégico da organização.

Um valor/crença que se mostrou muito forte, durante a análise, foi a **profissionalização**. De acordo com os dirigentes, o esforço de profissionalização do quadro gerencial, realizado pela Coamo, é um dos fatores que leva a organização a se manter sólida no mercado, passando pelas diversas crises “sem problemas nenhum porque tinha essa parte de pessoal já devidamente treinada e capacitada”. Em vários depoimentos colhidos, esta importância pode ser verificada, “um outro aspecto fundamental é a estruturação da cooperativa no que concerne a formação de mão de obra, é uma cooperativa altamente profissionalizada,[...]uma estrutura profissionalizada é que faz com que ela seja tocada de forma mais consciente.”

As afirmações obtidas nas análises sugerem que a capacitação dos funcionários sempre foi uma preocupação da cooperativa. Por meio da área de Recursos Humanos, a cooperativa mantém um programa de treinamento e

desenvolvimento de pessoal. De acordo com o dirigente da área, as atividades de treinamento são voltadas principalmente ao desenvolvimento da capacidade técnica, ao melhoramento da capacidade de fazer e entender suas funções na empresa.

No que se refere à postura profissional dos executivos, de uma certa forma, ela é vista como uma questão ética no que tange à forma de contratação e ao desempenho profissional dos executivos. Esta visão parece estar calcada em algumas situações de ingerência de órgãos externos à administração da empresa, principalmente na administração de pessoal:

“[...] o nosso presidente, ele conseguiu implantar isso, a Coamo, ela não tem em seu quadro de superintendentes, gerentes de áreas, gerentes de unidade, não existe protecionismo [...] não é porque eu sou amigo do presidente ou sou parente do vice-presidente que eu estou no cargo [...] ela não aceita essas indicações políticas, prefeito, governador [...] nós temos uma área de recursos humanos, que tem bem preciso essa política [...]”.

Neste item, mais uma vez fica clara a liderança da presidência da cooperativa junto ao quadro de funcionários, afirmações como “os executivos estão mais ou menos no perfil de seu presidente que criou a empresa, o que existe e que é muito importante é que a pessoa tenha um passado bom, tenha uma boa formação não só técnica mas moral, e que acredite realmente no trabalho”, demonstram como os valores do dirigente foram difundidos pela cooperativa.

Vale ressaltar que existe um empenho da empresa em profissionalizar os cooperados e, principalmente, os filhos de cooperados como forma de sustentação da agricultura. Para tanto, foram desenvolvidos uma média de mil trezentos e cinquenta e nove treinamentos e reuniões, que contaram com a participação de aproximadamente quarenta mil produtores e familiares.

Em um dos depoimentos coletados, o dirigente afirmou que a cooperativa,

“tem trabalhando com jovens cooperados que vão tomar a rédea pela frente, já estamos trabalhando, preparando ele técnica e administrativamente para administrar a propriedade como empresa efetivamente e preparando os nossos técnicos para que eles possam absorver tecnologia, levar e implantar no campo, eu acho isso de fundamental importância para a sustentação da cooperativa.”

Estas ações da cooperativa demonstram sua preocupação com o futuro do processo cooperativo e da agricultura da região. De certo modo isto está muito ligado à questão do perfil dos atuais associados das cooperativas paranaense. De acordo com o cadastro das cooperativas, atualmente a maioria dos associados pertence a uma faixa de idade bastante avançada, o que leva a crer que em pouco tempo estas propriedades rurais serão administrados pelos seus descendentes. Por meio da capacitação destes futuros agropecuaristas, a empresa procura trazer novas opções de trabalho na propriedade, fazendo com que seja reduzida a evasão rural e, portanto, se mantenha o sistema cooperativo agrícola.

Na sequência, serão apresentadas as relações existentes entre as ações adotadas pela Coamo, no período de 1993 a 1999, e os valores/crenças compartilhados pelos seus dirigentes, em face das mudanças no contexto ambiental.

4.4.4. Relações entre Posicionamento Estratégico, Esquemas Interpretativos e Mudanças no Contexto Ambiental

Quando se retorna ao contexto ambiental do período em análise, pode-se perceber que tanto os acontecimentos internacionais, quanto os nacionais apontavam para um período de fortes mudanças e de restrições financeiras, principalmente no setor agrícola. Ao analisar o posicionamento estratégico da Coamo, neste mesmo período, o que se encontra é uma empresa que buscava neutralizar os efeitos dessa conjuntura, de forma a adequar-se a uma nova realidade mais restritiva.

Desta forma, essas ações parecem bastante compatíveis com os valores/crenças compartilhados pelos dirigentes organizacionais. A administração da cooperativa foi pautada por uma forte austeridade administrativa e financeira e uma busca pela capacitação profissional, no sentido de fazer frente às dificuldades pelas quais a agricultura vinha passando ao longo dos anos.

De maneira geral, a análise do posicionamento estratégico sugere que as mudanças no contexto ambiental nacional não provocaram reorientação nos

esquemas interpretativos dos dirigentes. A sua influência foi de caráter incremental, uma vez que a empresa possuía valores compatíveis com essas mudanças, fazendo, então, com que ela apenas disponibilizasse recursos para melhorar as formas de atuação, mas não alterando, na sua essência, os valores/crenças da organização.

De acordo com as análises, valores/crenças como capitalização, cautela, política econômica e profissionalização não tiveram nenhuma reorientação no período em estudo, sugerindo que os valores eram consistentes com as mudanças ambientais. As novas situações, geradas pelo plano real, sempre reforçavam os valores preexistentes e foram consideradas pela organização como benéficas, o que, de certa forma, auxiliaram na cristalização destes valores. Um dos dirigentes chega a afirmar que “para a Coamo foi positivo, você vai verificar que no plano real a empresa cresceu, se desenvolveu, porque ela entrou capitalizada”.

No que se refere ao contexto ambiental de referência, a análise sugere que seja o nacional, uma vez que, nos relatórios da diretoria e nas entrevistas, os dirigentes mostraram uma grande preocupação com os acontecimentos nacionais e tomaram atitudes para adequar-se a estas mudanças.

Ao analisar os relatórios da diretoria, percebe-se que de 1993 a 1995, ou seja, um ano antes e um depois do Plano Real, eles eram iniciados por uma ampla abordagem do contexto nacional, na busca de conscientizar o associado e demonstrar as ações que a cooperativa estava tomando em função daquela conjuntura. Nos anos de 1996 e 1997, quando os principais efeitos do plano já haviam sido superados e o governo começava a assinalar com alguma recuperação do setor agrícola, os relatórios falavam sobre a participação do cooperado e as conquistas realizadas pela cooperativa, mostrando uma preocupação, agora, mais voltada para o contexto local.

Em 1998 e 1999, encontram-se, nos relatórios, algumas abordagens sobre o contexto internacional, porém, mostrando os reflexos que este contexto trouxe para a agricultura nacional. Importante salientar que, em alguns momentos da entrevista, os dirigentes citaram acontecimentos e necessidades ligados ao contexto internacional.

Esta visão, após 1998, é significativa no sentido de demonstrar que a percepção dos dirigentes muda em direção a contextos mais amplos, na medida em que o seu contexto ambiental de referência aproxima-se dessa realidade (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996). A estabilidade econômica, a globalização e a opção pelo mercado externo adotada pela cooperativa podem explicar a aproximação do contexto ambiental de referência nacional com o internacional.

Verificando o Quadro 9, pode-se perceber que o posicionamento estratégico da Coamo, no período em estudo, é bastante condizente com seus valores organizacionais, o que comprova a própria definição de valores, em que “padrões de preferências racionalizadas por um indivíduo e compartilhados por um grupo da organização influenciam a escolha dos meios desejáveis para a ação e os fins a serem alcançados” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993).

QUADRO 9 – Posicionamento Estratégico e Valores/Crenças dos Dirigentes da Coamo

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	VALORES/CRENÇAS
- Basicamente venda de <i>commodities</i> , buscando equilíbrio com produtos industrializados.	- Cautela - Harmonia
- Produtos tradicionais da região	- Cautela - Profissionalização
- Manutenção do capital de giro	- Capitalização - Política Econômica
- Moderados Investimentos	- Cautela - Capitalização
- Postura empresarial	- Profissionalização - Política Econômica
- Desenvolvimento de pesquisa	- Cautela - Profissionalização

As mudanças realizadas na cooperativa, de acordo com o posicionamento estratégico da mesma, foram de caráter de sintonização, ou seja, mudanças incrementais proativas. São mudanças incrementais, na medida em que afetaram somente componentes da organização, com o objetivo básico de aumentar a eficácia, portanto, não impactando nos valores ou formas de organizar as atividades. São proativas porque buscaram antecipar-se a eventos futuros como forma de obter vantagens competitivas (Nadler e Tushman, 1990).

As cooperativas são organizações que recebem fortemente as pressões do ambiente institucional e do ambiente técnico e, assim, estão sempre em busca de legitimidade institucional. Desta forma, ao analisar as considerações de DiMaggio e Powell (1983) a respeito das pressões ambientais, sugere-se que a Coamo sofreu um processo de isomorfismo coercitivo, na medida em que possui uma alta relação de dependência com os associados, fornecedores e, principalmente, da sociedade onde está inserida.

Na seção seguinte, a partir da análise dos capítulos anteriores, será realizada a comparação entre as cooperativas, na busca de identificar quais os fatores que levaram duas cooperativas do mesmo ramo e tão próximas a seguirem caminhos, a princípio, diferenciados. Serão analisadas, comparativamente, cada uma das categorias analíticas, finalizando será realizada a relação entre elas.

4.5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS EM ESTUDO

Faz-se necessário esclarecer que o presente trabalho não teve por objetivo avaliar o desempenho das organizações e nem a forma como as ações foram implementadas, mas sim, tentar identificar até que ponto os esquemas interpretativos dos dirigentes intermediaram o posicionamento estratégico adotado no período em estudo.

4.5.1. Esquemas Interpretativos

Os valores/crenças dos dirigentes das cooperativas são bastante divergentes, até o ano de 1995, quando a Cocamar passa por mudanças fundamentais em sua estrutura e assimila valores/crenças diferenciados. Ao analisar a Quadro 10, observa-se que os valores/crenças, vão quase no sentido oposto aos outros.

QUADRO 10 – Valores/Crenças dos Dirigentes da Cocamar e Coamo

VALORES/CRENÇAS	
COCAMAR (De 1993 a 1995)	COAMO (De 1993 a 1999)
Investimentos	Capitalização
Modernidade	Harmonia
Ousadia	Cautela
Pioneirismo	Profissionalização
Política Social	Política Econômica

Observando o primeiro valor, constata-se que, enquanto a Cocamar faz opção pelo investimento, a Coamo mantém sua política de capitalização. Um outro valor, bastante divergente, é o de ousadia. Enquanto a Cocamar possui uma administração que toma atitudes ousadas, a Coamo cresce de forma cautelosa, sem correr grandes riscos.

Verificando o último valor relacionado, percebe-se que a Cocamar acreditava que o cooperativismo devia ter uma conotação mais social junto aos cooperados, enquanto a Coamo mantinha uma atitude de valorização da política econômica no setor cooperativo. Esta postura fez com que cada organização enxergasse seu

papel de forma diferente. A Cocamar acreditava que precisava auxiliar o cooperado em todos os sentidos, tomando uma atitude paternalista, por meio da abertura de assistência médica e odontológica, da instalação de estruturas completas para o atendimento do cooperado, para que ele não necessitasse se deslocar para realizar suas operações com a cooperativa, mantendo entrepostos em municípios extremamente próximos e que, por vezes, eram inviáveis.

No que se refere à Coamo, existiu, desde o princípio da organização, uma visão bastante econômica do cooperativismo. Para os seus dirigentes, o próprio associado tem por objetivo o seu desenvolvimento econômico para poder alcançar seus objetivos sociais e, portanto, ele precisa de uma cooperativa forte economicamente para que possa desenvolver-se.

A Coamo não fez a opção de manter em sua estrutura áreas assistenciais, ela buscou remunerar o seu associado, de forma que pudesse ter as condições suficientes para optar pelo serviço que melhor lhe conviesse. Conforme um diretor “queremos dar uma melhor rentabilidade a ele, colocar o dinheiro na mão dele e ele vai escolher o hospital, médico, dentista que quer [...] dar toda a capacitação, dar todos os recursos para ele plantar, mas não subir no trator, quem tem que fazer isso é ele”.

A Cocamar teve uma preocupação muito evidente em desenvolver a região onde estava atuando, numa demonstração de preocupação, não só com seus associados, mas com todos os agricultores que pertenciam à sua região. Os governos, ao perceber esta vontade, utilizaram-se dela para fazer o que era o seu papel, por meio de falsas promessas e acenado com apoios que, na realidade, quase não existiram.

Por sua vez, a Coamo teve sempre uma postura de fortalecimento da própria cooperativa e, portanto, de seus associados. Para ela o desenvolvimento da região está pautado nas oportunidades de emprego que a empresa oferece e, por consequência, traz a qualificação da comunidade, por meio da experiência adquirida na própria cooperativa. Estas diferenças de comportamento ficam bem claras nas entrevistas realizadas, no que se refere ao papel da cooperativa no desenvolvimento nacional e regional, bem como da importância do cooperativismo.

As duas cooperativas, neste período, assimilaram as mudanças ambientais de forma diferenciada, influenciada pelo contexto ambiental de referência que mais se coadunava com seus esquemas interpretativos (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999).

As análises do primeiro bloco de perguntas realizadas aos dirigentes demonstram que a Cocamar estava preocupada com o setor, considerando-se responsável pelo desenvolvimento da agricultura regional, pela sua solidificação, ou seja, vendo as necessidades externas, agindo no sentido de atendê-las, numa visão de fora para dentro. No caso da Coamo, o processo é inverso. Embora também tenha uma preocupação com o desenvolvimento, ela o faz de dentro para fora. As respostas dos dirigentes indicam que ela buscava solidificar-se internamente, para atender as necessidades do setor.

Quando questionados sobre a importância do cooperativismo, percebem-se duas visões diferenciadas e que dão sustentação às afirmações realizadas anteriormente. A Cocamar acredita que o cooperativismo é responsável pela diversificação regional, buscando a sustentação dos produtores, enquanto a Coamo tem uma visão mais utilitária e econômica, definindo sua importância no volume de arrecadação e empregos que proporciona para as regiões e para o País.

Outra afirmação que demonstra o antagonismo das visões é sobre a contribuição das cooperativas ao desenvolvimento regional. A Cocamar tem uma amplitude maior no sentido de estabelecer como prioridade a organização do setor agropecuário, já a Coamo acredita que as cooperativas contribuem com o desenvolvimento por meio do apoio aos produtores e, conseqüentemente, para o desenvolvimento regional.

Um dado que chama a atenção nas análises são as respostas dadas pelos dirigentes, ao serem questionados sobre os fatores que levaram ao sucesso e o porquê das dificuldades enfrentadas pelas cooperativas. Aparentemente, os fatores citados pela Cocamar, como causa de sua retomada de crescimento, são bastante próximos dos fatores citados pela Coamo como fatores de sucesso.

De acordo com os dirigentes da Cocamar, as principais causas da crise financeira foram a opção pela política social acima do econômico; a manutenção dos investimentos de forma agressiva e a dificuldades que os dirigentes tiveram em

entender o momento econômico vivido pelo País. Desta forma, os dirigentes acreditam que a retomada do crescimento se dá pela mudança de postura da cooperativa, e citam como causas deste novo momento o fato de a cooperativa ter feito uma opção pelo econômico, ter reduzido os custos gerais por meio das reestruturações efetuadas e ter obtido, no momento mais crítico da crise, o apoio dos funcionários, fornecedores e associados.

Estas razões apontadas pelos dirigentes é semelhante às respostas dadas pelos dirigentes da Coamo, quando questionados sobre as causas do sucesso da cooperativa ao longo dos anos. Os principais argumentos utilizados foram: opção pelo econômico e manutenção da capitalização, a política rigorosa de crédito ao produtor, a realização adequada dos investimentos, a profissionalização do quadro funcional e o apoio dos associados.

As semelhanças encontradas nos valores/crenças da Cocamar, após a crise, com os valores/crenças que a Coamo assumiu ao longo do período, sugerem que as pressões derivadas do ambiente e a necessidade de maior legitimidade institucional, fizeram com que as cooperativas adotassem práticas bastante homogêneas. Assim, a Cocamar pode ter sofrido um isomorfismo mimético, na medida em que adotou medidas e procedimentos próximos ao da Coamo, buscando reduzir seu grau de incerteza ambiental. Não se pode afirmar, entretanto, que esse isomorfismo ocorreu de forma consciente, ou se foi em função da necessidade de mudanças profundas em sua estrutura, uma vez que as ações adotadas anteriormente levaram a cooperativa a um nível de dificuldades expressivo. Utilizando-se as argumentações de March e Olsen (1976), sugere-se que um fator que reforçou o isomorfismo mimético foi o grande número de consultorias contratadas pela cooperativa, após 1995.

Ao analisar os valores/crenças relacionados a parceria, harmonia, planejamento e custos, consegue-se identificá-los nas duas cooperativas, embora, com intensidades e significados diferentes (Quadro 11). A parceria, por exemplo, é vista pela Cocamar com um significado muito abrangente. Parceria, para a Cocamar, está ligada à sobrevivência da organização, à sua retomada de crescimento, buscando reduzir sua ociosidade industrial; enquanto para a Coamo significa o fortalecimento de sua política de moderação de investimentos.

Nas entrevistas, houve depoimentos que demonstram este processo de parceria. De acordo com os dirigentes da Cocamar, “o crédito também acabou e foi preciso otimizar todas as indústrias, colocar tudo a pleno funcionamento para gerar receitas e sobreviver sem bancos” e, ainda, “a parceria vem da necessidade de mudar o perfil operacional da empresa, você precisa fazer mais coisas para ter um melhor resultado e diminuir os custos.”

Na Coamo, os dirigentes reafirmam sua disposição em não realizar investimentos, com depoimentos do tipo “estamos crescendo mais do que nossa capacidade industrial, então é melhor você, ao invés de estar investindo, que é caro e demora, [...] a parceria atende imediatamente, utilizando a ociosidade de fábricas de outras cooperativas.”

QUADRO 11 – Valores/Crenças dos Dirigentes das Cooperativas

VALORES/CRENÇAS	
COCAMAR (de 1995 a 1999)	COAMO (de 1993 a 1999)
Parceria	Harmonia
Profissionalização	Profissionalização
Planejamento	Cautela
Custos	Capitalização
Política Econômica	Política Econômica

Um valor coincidente entre as duas cooperativas é o da profissionalização, entretanto, ele possui significado e forma diferente de ser alcançado, em cada uma das empresas. A profissionalização é abordada no que tange aos cooperados e funcionários.

A Cocamar, em raros momentos, fez menção à profissionalização dos associados durante as entrevistas, embora, possua um planejamento para esse fim, no projeto RECOOP. A princípio, os dirigentes da organização estão dando prioridade à formação interna, por meio do incentivo a cursos de graduação e pós-graduação, na busca de um conhecimento científico.

As respostas dos dirigentes, com relação ao perfil dos funcionários e forma de qualificação, sugerem que a empresa está com uma visão muito consistente, no que se refere ao tipo de profissional que está buscando. Há um incentivo pela capacitação, por meio de cursos externos, cursos de línguas e outros que visam proporcionar uma condição melhor de competitividade da empresa.

A Coamo desenvolveu um trabalho de formação mais intensiva de seus funcionários, no início dos anos 90, o que, segundo seus dirigentes, lhe deu a condição de atuar nos períodos de crise nacional. Atualmente, a capacitação está sendo realizada por meio de cursos internos e leituras de revistas especializadas. O conteúdo das entrevistas leva a crer que a profissionalização referenciada tem um sentido muito mais de profissionalismo, de forma de atuação de seus dirigentes. Com relação à capacitação dos cooperados, a Coamo tem desenvolvido diversas atividades, inclusive tratando de um dos problemas futuros do cooperativismo, que é o perfil do novo cooperado.

Esse problema especificamente foi tratado pela Cocamar como um fator de preocupação, como uma incógnita do futuro. A Coamo, entretanto, parece estar agindo mais ativamente nessa situação, no momento em que já vem desenvolvendo cursos para os filhos dos associados. Estes cursos vêm ao encontro das novas expectativas desses jovens, ou seja, desenvolver as atividades administrativas da produção, como forma de manter o novo perfil de associado dentro da cooperativa.

Dois depoimentos demonstram claramente como as duas cooperativas enxergam o problema da profissionalização dos cooperados:

"[...] também os filhos estão sendo educados para que eles possam, embora os pais as vezes não tenham um certo estudo, os filhos saibam como é que faz o controle, quanto é que custa, quanto é que gastou [...] para que juntos todos trabalhem na propriedade e saibam quanto custa e comecem a produzir." (Coamo)

“[...] é uma situação problemática, nós não sabemos o que está sendo passado para essa nova geração, o que vai acontecer com esse produtor da região, quando o patriarca falecer [...]. Então o que realmente passa na cabeça desse novo produtor é o que nós temos de saber, nós temos que descobrir logo, para verificar de repente nosso grupo, estes são os desafios que a cooperativa tem pela frente, identificar realmente qual é o seu futuro, qual o futuro do produtor da nossa região.” (Cocamar)

A Coamo demonstrou uma intensa preocupação com a capacitação tecnológica de seus associados e, para tanto, realiza uma série de treinamentos, palestras e Dias de Campo, buscando divulgar novas formas de aumento da produtividade e rentabilidade dos cooperados.

Ainda buscando a visualização das semelhanças e ou possíveis diferenças entre as duas cooperativas nos últimos nove anos, a seguir apresenta-se uma análise comparativa do posicionamento estratégico da Coamo e da Cocamar .

4.5.2. Posicionamento Estratégico

Os resultados comparativos indicam, mais uma vez, um alto nível de semelhanças entre as duas cooperativas após 1995, comprovando as afirmações feitas anteriormente (Quadro 12).

No que se refere ao mercado, percebe-se uma postura diferente entre as cooperativas na medida em que a Cocamar fez uma opção pelo mercado regional, por meio da intensificação das vendas no varejo, já a Coamo busca um equilíbrio entre produtos industrializados e venda de *commodities* no mercado externo. Esta diferença é ocasionada basicamente pela característica dos produtos e pelo volume de recebimento, de cada cooperativa. Em função de sua opção de diversificação, a Cocamar conta com uma variedade de produtos, além da realização de parcerias, que lhe deu a oportunidade de comercializar uma série de produtos no varejo, tais como, café torrado e moído, café capuccino, óleos de soja, de canola, de milho e de girassol, maionese, água mineral, álcool envasado, catchup e mostarda.

QUADRO 12 – Posicionamento Estratégico das Cooperativas

	1993 a 1995 Cocamar	1996 a 1999 Cocamar	1993 a 1999 Coamo
Mercado	- Basicamente Interno, sem restrições	- Mercado Interno, com foco no mercado regional - Intensificação das vendas no varejo	- Basicamente venda de <i>commodities</i> , buscando equilíbrio com produtos industrializados - Predominância do mercado externo
Produto	- Diversificação das opções ao produtor	- Ampliação da linha de produtos já existentes na empresa	- Produtos tradicionais da região
Recursos	- Moderadas reduções de custos administrativos - Grandes investimentos - Assume o papel do Estado	- Intensivas reduções de custos administrativos - Moderação nos investimentos - Assume seu papel de empresa cooperativa	- Manutenção do capital de giro - Moderados Investimentos - Desenvolvimento de pesquisas - Postura empresarial

O posicionamento no mercado está diretamente ligado ao posicionamento com relação aos produtos. A Coamo, dentro de uma postura de cautela, incentivou apenas as culturas mais tradicionais na região, com exceção ao álcool, que foi considerado um dos únicos fatores de dificuldade na cooperativa.

“Uma experiência que nós tivemos, um ponto negativo, foi a própria cana, se buscou a política de trazer a diversificação na cana [...] álcool acabou-se a pesquisa, derrubaram com o álcool, ficou aí, a cana não foi mais rentável, era mais vantagem plantar soja, o cooperado saiu da cana [...] a cooperativa se quisesse tocar inclusive hoje, estava pronto, quer dizer investimento e para tocar a indústria nós temos que plantar cana. Não é objetivo da cooperativa.”

Por outro lado, a Cocamar, acreditando na sua responsabilidade pelo desenvolvimento regional, buscou a diversificação dos produtos, atuando em atividades como a seda, a laranja, a canola, o álcool, a fécula de mandioca e outras atividades de pouca ou nenhuma tradição na região do Paraná. Após a crise, numa mudança do curso de ação, mas aproveitando os investimento feitos em algumas

atividades, ela parte para uma ampliação da linha de seus produtos, como é o caso da canola, que, além do óleo, passou a comercializar a maionese. Segundo o superintendente comercial/industrial, atualmente a linha de varejo representa uma parcela significativa no faturamento da empresa.

Após 1995, pode ser observado uma correlação muito forte entre o posicionamento estratégico adotado pelas cooperativas. As ações mais significativas, neste sentido, estão ligadas aos recursos financeiros e humanos.

Até a identificação da crise, a Cocamar realizou reduções de custos quase que especificamente na área administrativa, com redução de pessoal, por meio de terceirizações e redução dos níveis hierárquicos, reduções estas que, comparadas com seu nível de endividamento e suas despesas financeiras, quase não eram percebidas pela organização. Estas ações parecem estar mais relacionadas com a necessidade de legitimidade da organização, do que com uma preocupação com o futuro financeiro da empresa.

Posteriormente a 1995, tanto a Coamo quanto a Cocamar possuem uma ação voltada à moderação dos investimentos e desenvolvem suas atividades de uma forma mais empresarial, preocupadas em atuar num mercado mais competitivo. Vale ressaltar que a Coamo já vinha adotando esta postura desde o início de suas atividades.

A maneira como o posicionamento estratégico das duas cooperativas se diferenciam num momento e se aproximam em outros, sugere que o diferencial nas ações das duas organizações é realmente a maneira como elas analisam o ambiente onde estão inseridas (Daft e Weick, 1984).

4.5.3. Contexto Ambiental de Referência

As análises realizadas no contexto ambiental das cooperativas parece apontar para um quadro bastante homogêneo, tanto no que se refere ao ambiente técnico, quanto ao institucional.

Utilizando os principais aspectos do ambiente técnico, sintetizados por Scott (1992), é possível identificar que o contexto no qual as cooperativas estavam

inseridas no período são bastante próximos, tanto nos aspectos ligados à incerteza, quanto aos ligados à dependência ambiental. Esta proximidade se dá pelo fato de as cooperativas possuírem quase a mesma estrutura administrativa, comercial e industrial, o que as leva a relacionarem-se com praticamente os mesmos agentes organizacionais (clientes, fornecedores, concorrentes).

As pressões ambientais exercidas sobre as empresas levam a crer que as organizações cooperativas, embora estejam desempenhando um papel industrial, estão mais sujeitas às pressões do ambiente institucional, uma vez que necessitam, mais fortemente, da legitimidade por parte dos associados e comunidade em geral (Scott, 1992). Um exemplo disto é o fato de não ter sido encontrado, em nenhuma das fontes de dados, referências muito significativas quanto à qualidade dos produtos comercializados pelas cooperativas. Aparentemente, a preocupação está muito mais centrada na qualidade dos serviços prestados aos cooperados.

Desta feita, a análise realizada corrobora as argumentações da teoria institucional, em que as diferenças no curso de ação das cooperativas estão relacionadas ao contexto ambiental de referência que cada uma delas adotou ao longo do período (Machado-da-Silva e Fernandes, 1999).

A Cocamar, em função de sua opção pelo desenvolvimento da região, tinha uma atenção mais voltada para o contexto regional, o que dificultou sua visão para as mudanças no contexto mais amplo. Em vários momentos das entrevistas, os dirigentes referem-se à importância da cooperativa para o Paraná e às características ambientais da região que facilitaram e pressionaram o processo de diversificação. Segundo seus dirigentes, “a Cocamar talvez seja a cooperativa do Paraná e, certamente do País, que mais se envolveu em projetos de desenvolvimento regional” e “não dá para falar em norte do Paraná [...] sem falar de Cocamar.” Um outro dirigente afirmou ainda que:

“O país passou por um processo de diversificação e, de uma certa maneira, de regionalização da atividade agrícola que exigia que alguém de alguma forma fizesse a organização na ponta da produção e canalizasse então as ações da política agrícola [...] se não fosse as cooperativas este processo teria sido muito mais complicado.”

O relatório da diretoria emitido em 1993, portanto um ano antes do plano real, mostrava claramente que os dirigentes acreditavam no seu papel de promotor do desenvolvimento paranaense. O relatório inicia com a seguinte afirmação “apesar daquele quadro sombrio (do setor agrícola) a Cocamar tem conseguido cumprir o papel que lhe cabe no desenvolvimento regional [...]”.

Enquanto a Cocamar estava preocupada em organizar o setor paranaense e promover o desenvolvimento regional, por meio do sistema de diversificação de produtos, a Coamo avaliava um contexto mais amplo, ou seja um contexto ambiental de referência nacional.

Nos relatórios da diretoria, são observadas várias menções aos problemas que a economia nacional vinha enfrentando que, portanto, exigiam da Coamo uma postura mais austera, sem correr riscos desnecessários junto aos cooperados e ao sistema financeiro em geral.

Afirmações encontradas nos relatórios da diretoria como “os acontecimentos políticos e econômicos do Brasil eram fortes e com mudanças radicais até de um momento para o outro” ; “o Brasil hoje já tem uma boa representatividade na área primária de produção de alimentos, as cooperativas tem um fator preponderante nisso” e “a conjuntura nacional, manteve-se em permanente estado de turbulência, em decorrência das indefinições e ações mais efetivas do governo. [...] atenta a esses problemas a Coamo procurou neutralizar os efeitos negativos dessa conjuntura”, parecem demonstrar que a Coamo tinha sua visão voltada para os problemas nacionais.

A análise integrada dos resultados apresentados neste item possibilita que se chegue a algumas inferências sobre a mediação dos esquemas interpretativos no posicionamento estratégico das cooperativas, em face ao contexto ambiental de referência.

O primeiro ponto de análise diz respeito à mudança nos esquemas interpretativos dos dirigentes da Cocamar. Essas mudanças foram ocasionadas pelo momento de crise que a cooperativa passou no ano de 1995. Os valores organizacionais compartilhados pelo grupo de dirigentes, antes desse período, levaram a cooperativa a adotar medidas incompatíveis com as mudanças que estavam ocorrendo num contexto ambiental mais amplo. Assim, a análise sinaliza

que, ao adotar um contexto ambiental de referência regional, a cooperativa minimizou a necessidade de incorporação de valores/crenças voltados para a capitalização e cautela nas práticas administrativas e financeiras, assumindo um posicionamento estratégico de alto risco para a empresa. Esta referência regional fica bem caracterizada nas palavras de seus dirigentes: “a opção da Cocamar sempre foi o desenvolvimento regional”.

Conforme se observou, a Coamo manteve seus valores/crenças organizacionais ao longo do período, valores esses que parecem fazer parte da história da cooperativa e que, de certa forma, estavam adequados ao contexto ambiental de referência nacional, ou seja estavam adequados às medidas necessárias nos momentos mais críticos da política econômica e agrícola nacional.

De forma geral, a política econômica nacional e a crise da agricultura não provocaram reorientação nos esquemas interpretativos dos dirigentes, e não alteraram o posicionamento estratégico da Coamo, tendo no máximo uma influência incremental. Por outro lado, a Cocamar, direcionada por um contexto regional, só reorientou seu posicionamento estratégico e seus principais valores/crenças na medida em que sofreu um grande impacto da mudança de um contexto mais amplo.

No próximo capítulo, a partir das análises e dos resultados precedentes, serão apresentadas as conclusões do presente estudo e as sugestões para novas pesquisas no setor cooperativo, bem como algumas recomendações que podem auxiliar o processo administrativo da Coamo e da Cocamar, especificamente, e do sistema cooperativo, em geral.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O que se percebe nos últimos anos são mudanças violentas numa velocidade quase inacreditável. Alguns fatos atingem o setor agropecuário de forma direta, como é o caso da globalização, a abertura da economia ao mercado exterior, o acirramento da concorrência, as incorporações realizadas pelas empresas de fertilizantes e defensivos, as novas tecnologias de plantio, a automatização do processo produtivo, a entrada no país de produtos transgênicos, além da convivência com as mudanças doutrinárias do setor cooperativo.

Num âmbito mais geral, tem-se percebido um crescimento da população mundial e da demanda por produtos agrícolas, trazendo reflexos diretos no desempenho econômico das empresas agroindustriais e, por consequência, das cooperativas.

Assim, buscando entender o impacto dessas mudanças nas organizações cooperativas, optou-se por estudar as duas cooperativas de produção mais representativas no estado do Paraná, de forma a tentar entender como os valores compartilhados pelos dirigentes organizacionais intermediaram o posicionamento estratégico, em face a essas mudanças, tomando-se por base o período de 1993 a 1999. Vale ressaltar que as duas cooperativas possuem suas áreas de ação bastante próximas, embora a característica de cada região seja um pouco diferenciada.

A Cocamar tem sua sede em Maringá-PR, caracterizada por ser uma região com alta concorrência na área agroindustrial, além de estar cercada por outras cooperativas agrícolas, tais como, a Cocari - Cooperativa dos Cafeicultores de Mandaguari e a Cocafé – Cooperativa Agrícola de Astorga, que estão situadas a poucos quilômetros da cidade. Por sua vez, a Coamo, que está situada em Campo de Mourão-PR., passou muitos anos sem contar com outras cooperativas agrícolas muito próximas e nem com grandes empresas que lhe fizesse frente, entretanto, não possui as condições de solo tão favoráveis quanto a região da Cocamar, que é privilegiada pela sua capacidade de absorção de diversas culturas.

Na presente pesquisa, pôde-se concluir que as mudanças ambientais afetaram as cooperativas no que diz respeito à sua atuação e à sua percepção do mundo. A Coamo empreendeu esforços no sentido de adaptar-se aos novos tempos, mantendo uma política de investimentos e capitalização condizente com o momento que estava desenhando-se no cenário mundial. A Cocamar, por sua vez, tinha uma ação voltada para a necessidade de diversificação e apoio ao setor agrícola, o que fez com que ela tomasse atitudes arrojadas de investimentos e diversificação, levando-a a ter sérios problemas financeiros.

A demora da Cocamar, em perceber um contexto de referência mais amplo, fez com que mantivesse ações de adaptação às exigências ambientais, apenas tornando a empresa mais flexível e mais enxuta. Ou seja, mudanças incrementais, que fizeram com que ela não estivesse preparada para deixar uma rotina inflacionária e enfrentar as dificuldades econômica e sociais que assolaram o país a partir de 1994. Somente quando o custo da mudança era inferior à manutenção da postura estratégica, chegando a quase entrar em fase de liquidação da organização, é que a Cocamar iniciou um amplo processo de mudança. Os valores/crenças até então existentes na empresa, como pioneirismo, modernidade, política social, ousadia e investimentos, perderam sustentação e a organização percebeu a necessidade de realizar mudanças estratégicas, garantindo a sobrevivência da cooperativa.

Forçados pelas circunstâncias e pelos bancos credores, a Cocamar deu início a um processo de aprendizado organizacional. O momento tornou-se propício ao aparecimento de novos líderes e os gerentes do segundo escalão da empresa assumiram os cargos de superintendência, levando a formas alternativas de compreensão da realidade.

A cooperativa passa a conter seus investimentos, alterando sua estrutura, buscando uma visão mais profissionalizada e conjunta do desempenho da empresa; aprimora seus mecanismos de controle; muda sua posição diante do mercado, passando a comercializar produtos no varejo, obtendo com isso melhores resultados e reconquistando a credibilidade de fornecedores, clientes, funcionários e sociedade em geral. A partir de 1995, mais efetivamente em 1996, a empresa expressa palavras como profissionalização, planejamento, parceria, política

econômica e análise de custos, valores/crenças quase que opostos ao período anterior.

A mudança nos esquemas interpretativos, provocada pela crise financeira, configura-se de caráter estratégico, ou seja, há uma reorientação, quase que radical e abrupta, na forma de interpretação do contexto ambiental. O caráter estratégico das mudanças parece evidente quando se considera as transformações ocorridas nos valores dos dirigentes. Tal constatação pode ser verificada nas análises dos documentos e validadas pelas entrevistas, onde se observam mudanças tanto na estrutura, quanto nos processos da organização.

Sugerir que a crise financeira da Cocamar ocasionou mudanças de caráter estratégico parece fortalecer as pesquisas realizadas, que estabelecem que só quando uma organização se depara com situações críticas é possível realizar mudanças que levem à reorientação dos esquemas interpretativos (Hinings e Greenwood, 1988).

De acordo com os autores a estabilidade dos esquemas interpretativos e a estrutura organizacional podem causar o atraso nas reorientações estratégicas das organizações. Alguns fatores contribuem para que isto aconteça: a monitoração seletiva do ambiente; a relação custo benefício das mudanças e o sistema político, além dos jogos de interesse por recursos escassos (Hinings e Greenwood, 1988; Miller e Friesen, 1984).

Ao avaliar esses fatores no âmbito da Cocamar, podem-se fazer algumas inferências que talvez justifiquem a dificuldade que a organização teve em realizar as mudanças necessárias antes que a crise se manifestasse. A maneira como a empresa estava estruturada talvez tenha feito com que determinadas informações críticas não tenham tido o seu devido monitoramento.

Uma estrutura por produtos quando não está bem articulada, no sentido de haver uma interação entre os dirigentes destas áreas, pode levar o grupo a focalizar a empresa de forma individualizada (Mintzberg, 1995). Portanto, inicia-se um jogo político entre as diversas áreas para utilização dos recursos em suas atividades, levando a uma oposição a qualquer tipo de mudança e obscurecendo a visão da empresa como um todo. Este jogo político existente na empresa até 1995 fica bem evidente nas entrevistas semi-estruturadas, quando os dirigentes

comentam os motivos que levaram a mudança estrutural da empresa e o novo perfil exigido para os executivos.

O fator evidenciado à relação custo x benefício também parece ter influenciado o processo de mudança na organização. Isto pode ser observado na medida em que só ocorreram alterações significativas no momento em que a cooperativa percebeu que poderia entrar em processo de liquidação.

Dessa forma, parece que há condições de estabelecer uma relação entre os estudos realizados por Machado-da-Silva e Fonseca (1995), Machado-da-Silva e Fernandes (1996) e a presente pesquisa. Podem-se relacionar três razões pelas quais a Cocamar não efetuou as mudanças estratégicas necessárias para atender as exigências ambientais do período em estudo: 1) a tendência das organizações em manter estratégias passadas, mesmo com a ocorrência de mudanças ambientais; 2) a estabilidade nos esquemas interpretativos e nas estruturas organizacionais; 3) o contexto ambiental de referência adotado pela organização.

A análise dos resultados das entrevistas da Coamo mostra, por sua vez, que a cooperativa desde o início de suas atividades manteve seus valores organizacionais, fato explicado talvez pela liderança forte de seu presidente, que é também o fundador da cooperativa. Estabelecida quase como uma cultura organizacional, a política de capitalização parece ser a palavra de ordem da empresa, todos os dirigentes entrevistados definiram esta postura como o grande fator de sucesso da Coamo.

De fato, este parece ser o centro de toda a ação da organização pois, vem seguida de valores/crenças como cautela, política econômica e profissionalização. A Coamo não tem como objetivo principal o crescimento estrutural da cooperativa, mas sim, seu crescimento econômico financeiro. Não se pode afirmar, entretanto, que o fato de a cooperativa não ter sofrido mudanças em seus esquemas interpretativos foi por ter percebido, adequadamente, as mudanças no contexto ambiental, ou se pode ser explicado, também, por outros fatores, tais como, a existência de reservas financeiras e psicológicas, bastante evidentes na coleta de dados. O fato é que a cooperativa parece ter adotado as medidas necessárias para atender as pressões do contexto ambiental.

Embora a Coamo não tenha realizado mudanças fundamentais nos seus esquemas interpretativos, no período de 1993 a 1999, há de se considerar que a estabilização econômica representou uma mudança ambiental bastante profunda nas organizações. Sair de um período inflacionário para um processo de estabilização monetária exigiu das empresas uma administração voltada para eficiência e produtividade, para uma análise mais criteriosa dos riscos assumidos.

Talvez seja esta uma das razões para a Coamo ter realizado somente mudanças incrementais no seu posicionamento estratégico e, portanto, não apresentar reorientação dos esquemas interpretativos. Avaliando-se as ações adotadas pela Coamo ao longo do período em estudo, e mesmo antes, verifica-se que eficiência, produtividade e análise de risco eram características bastante fortes na organização. Ou seja, ela estava atuando de forma condizente com as pressões ambientais de contextos mais amplos.

Esta postura cautelosa fez com que a cooperativa tivesse reservas financeiras suficientes para enfrentar o momento de maiores dificuldades na economia nacional. De acordo com Miliken e Lant (1991), as reservas financeiras contribuem para a manutenção das ações estratégicas, uma vez que o sucesso alcançado pela organização, em momentos anteriores, lhe proporciona margens suficientes para que sobreviva por algum tempo nas novas condições ambientais.

As análises sugerem que as cooperativas sofreram um processo de isomorfismo, a partir de 1995. As pressões ambientais decorrentes do período em estudo parecem ter pressionado as cooperativas em direção à homogeneização das suas ações. De acordo com as mudanças implementadas pela Cocamar, pode-se sugerir que ocorreu um isomorfismo mimético na medida em que suas estruturas e os procedimentos passam a ter um grau de similaridade bastante forte com a Coamo.

Deve-se acrescentar, a esta análise, o fato de que todos os dirigentes das duas organizações compartilharam das opiniões sobre as razões de sucesso e dificuldades das cooperativas. As argumentações apresentadas pelas duas empresas foram bastante homogêneas, não havendo divergências de opiniões.

Vale ressaltar que a atual orientação das duas cooperativas não lhes asseguram a manutenção do sucesso organizacional. Ao que parece, a

consolidação de uma estrutura financeira sólida, no contexto ambiental desenhado no período em estudo, foi uma opção correta, ou melhor dizendo apropriada, mas que não garante o sucesso indefinidamente.

Cada cooperativa seguiu padrões de ação condicionados pelo seu contexto ambiental de referência. Este estabeleceu um conjunto de significados mediante o qual a realidade foi interpretada. Essa interpretação dos fatos parece coerente com os estudos realizados por Machado-da-Silva, Fernandes e Fonseca (1995, 1996, 1999).

No caso da Cocamar, ela vislumbrou um contexto ambiental regional, pautada pela sua opção de desenvolvimento da região, já a Coamo apreendeu um contexto mais amplo, ou seja, um contexto ambiental de referência nacional, o que talvez tenha feito com que ela adotasse uma postura mais condizente com as mudanças ambientais do período.

Ao analisar as definições e os valores/crenças mais recentes das duas cooperativas, parece que há uma tendência, muito forte, em assumir valores de um contexto ambiental de referência internacional, na medida em que se encontram preocupações com a globalização, com transgeniases, competitividade e crescimento sustentado. Isto pode ser explicado, pois o processo de globalização e o Plano Real tenderam a aproximar o contexto ambiental brasileiro ao contexto internacional.

Um dos pontos fortes das cooperativas está na participação dos associados, que, mesmo nos períodos de dificuldades, mantiveram-se atuantes, garantindo a sustentação das organizações. Esta participação efetiva dos associados parece demonstrar a legitimidade do sistema cooperativo e demonstra a confiança adquirida pelas empresas ao longo dos anos.

O sistema cooperativo é sem dúvida uma opção para o desenvolvimento nacional, principalmente num período marcado pela fusão de grandes corporações, que devem monopolizar o mercado agrícola. As cooperativas demonstram ser uma opção de sustentação do pequeno e médio produtor, porém, as pressões de um ambiente competitivo têm feito com que estas organizações cada vez mais partam para uma ação empresarial, que, de certa forma, pode inviabilizar seus aspectos doutrinários de associativismo.

Ao observar os caminhos tomados por cada uma das cooperativas, percebe-se que os dirigentes organizacionais “interpretaram e definiram suas ações de acordo com o significado que atribuíam à realidade na qual se encontravam inseridos” (Machado-da-Silva e Fonseca , 1996). Pode-se dizer então que houve uma significativa mediação dos esquemas interpretativos dos dirigentes, no posicionamento estratégico, face às mudanças no seu contexto ambiental de referência.

Desta forma, espera-se que os resultados apresentados possam auxiliar no entendimento do porquê de organizações do mesmo ramo e atuando em áreas tão próximas atuarem por caminhos diferenciados.

Buscando um maior desenvolvimento do assunto em estudo e uma intensificação de pesquisas na área cooperativa, sugerem-se a seguir alguns temas que podem auxiliar na condução de novos trabalhos:

- Ampliação da pesquisa apresentada, buscando um melhor entendimento da influência do contexto ambiental de referência nos esquemas interpretativos dos dirigentes, por meio da análise de outros setores cooperativistas, tais como, cooperativa de trabalho, de crédito, alocadas no Paraná e em outras regiões do País.

- O setor cooperativo caracteriza-se pela manutenção de suas estruturas organizacionais em modelos tradicionais, não possuindo uma estrutura própria que atenda tanto os objetivos de um mercado competitivo quanto as doutrinas cooperativistas. A avaliação dessas estruturas poderia significar um excelente estudo para os interessados na área.

- De acordo com o histórico da Cocamar, houve mudanças estruturais significativas em dois períodos. A primeira mudança foi realizada por meio de uma disputa eleitoral e a outra após a crise financeira. O primeiro acontecimento não foi analisado pelo presente estudo por estar fora do período avaliado. Portanto, acredita-se que este fato pode constituir numa avaliação importante a cerca das mudanças nos esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais.

► Uma investigação mais aprofundada dos possíveis fatores que dificultaram as mudanças organizacionais nas cooperativas, tais como, monitoração seletiva, reservas psicológicas e financeiras e o sistema político, pode representar um estudo complementar bastante interessante à presente pesquisa.

Sugerem-se, por fim, algumas recomendações para a prática administrativa das cooperativas:

► A Cocamar deve avaliar o grau de aceitação dos níveis tático e operacional no que se refere às mudanças fundamentais realizadas após o Plano Real, sob pena de uma alta resistência dificultar a continuidade desse processo.

► A Coamo deve verificar o nível de cristalização de suas crenças e valores para que as possíveis reservas psicológicas não dificultem sua percepção das mudanças ocorridas no contexto ambiental onde está inserida.

► De modo geral, sugere-se que os dirigentes organizacionais devem procurar sempre manter um contexto ambiental de referência mais amplo. O evento da globalização e a proliferação de altas tecnologias, como a *Internet*, faz com que atualmente as empresas possam atuar com eficácia, em qualquer local do mundo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDRICH, Howard E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1979.
- ARAÚJO, Luis; EASTON, Geoff. Strategy : where is the pattern? **Organization**, v. 3, n. 3, p. 361-383, 1996.
- BANCO DE DADOS OCEPAR. **OCEPAR** - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, 1993 a 1999.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa : Edições 70, 1977
- BARR, Pámela S.; STIMPERT, J. L.; HUFF, Anne S. Cognitive change, strategic action, and organizational renewal, **Strategic Management Journal**, v. 13, p.15-36, 1992.
- BARTUNEK, Jean M. Changing interpretative schemes and organizational restructuring : the example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n. 3, p. 355-372, 1984.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade** : tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis : Vozes, 1997.
- BERNARDO, Eliza Emília. R. Organizações rurais – as cooperativas agrícolas e suas especificidades. **Caderno de Administração**, v. 6, n. 3, set. 1998.
- _____. A crise do cooperativismo. In: 20º ENANPAD – Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...**, p. 125-139, 1996.
- BIALOSKORSKI Neto, S. **Agribusiness cooperativo** : economia, doutrina e estratégias de gestão. Piracicaba, 1994. Dissertação (mestrado) Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1994.
- BOETTCHER, Erick. **Problemas de direção em cooperativas**. Florianópolis : Assocene, 1983.

- BOUDON, Raymond; BOURRICAUD, François. **Dicionário crítico de sociologia**. São Paulo : Ática, 1993.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo : Pioneira, 1992.
- BRUYNE, Paul; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro : Francisco Alves, 1991.
- CARROLL, Glenn R.; GOODSTEIN, Jerry; GYENES, Antal. Organizations and the state: effects of the institutional environments on agricultural cooperatives in Hungary. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, n. 2, p. 233-256, 1988.
- CARVALHO, Maria Auxiliadora de. Como sair da crise. **Informações Econômicas**. São Paulo, v. 25, n. 7, p. 8-9, 1995.
- CARVALHO, José Márcio; BRITO, Mozar José de; PEREIRA, Valéria da Glória. O cooperativismo e a dinamização tecnológica e empresarial da agricultura brasileira. **Caderno de Administração Rural**, v. 5, n.1-2, p. 39-50, Jan./Dez. 1993.
- CHAFFEE, Ellen Earle. Three Models of Strategy. **Academy of Management Review**. v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.
- CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure**. Cambridge : MIT Press, 1962.
- CHILD, John. Organizational structure, environment and performance : the role os strategic choice. **Sociology**, v.6, 1972.
- _____. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment : retrospect and prospect. **Organization Studies**. v.18, n. 1, p.43-76, 1997.
- COOPER, David J., HININGS Bob; GREENWOOD, Royston e BROWN John L. Sedimentation and transformation in organizational change : the case of Canadian law firms. **Organization Studies**. v. 17, n. 4, p. 623-647, 1996.
- CRÚZIO, Helnon de Oliveira. Porque as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? **Revista de Administração de Empresas**. v. 39, n. 2, p. 18-26, abr./jun. 1999.

- DAFT, Richard. **Teoria e projeto das organizações**. 6^a ed., Rio de Janeiro : LTC, 1999.
- DAFT, Richard; WEICK, Karl. Toward a model of organization as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9. n. 2, p.284-295, 1984.
- DiMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-169, 1983.
- ENZ, Cathy A. **Power and shared values in the corporate culture**. Michigan : Umi Research Press, 1986.
- _____. The role of value congruity in intraorganizational power. **Administrative Science Quarterly**. v. 33, n. 2, p. 284-304, 1988.
- FERNANDES, Bruno H. R. **Internacionalização e esquemas interpretativos** : o caso do banco Bamerindus. Curitiba, 1996. Dissertação (mestrado em administração) UFPR – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1996.
- FRANCA, Terezinha Joyce Fernandes. Financiamento agrícola e sustentação da renda. **Prognóstico Agrícola**, São Paulo, v. 2, 1998.
- FRIEDLANDER, David; BRASIL, Sandra. Choveu na horta. **Revista Veja** : Economia e Agricultura, 26/03/1997.
- GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo : Martins Fontes, 1989.
- GONÇALVES, José Sidnei. Crise do algodão brasileiro pós-abertura dos anos 90 e as condicionantes da retomada da expansão em bases competitivas. **Informações Econômicas**. São Paulo, v. 27, n. 3, p. 8-25, 1997.
- GORINI, Ana Paula Fontenelle; SIQUEIRA, Sandra Helena Gomes de. O segmento de fiação no Brasil. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, n. 6, p. 133-154, set.1997.
- GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvonna S. Competing paradigms in qualitative research. IN : DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of Qualitative Research**. London : SAGE Publications, p. 105-117, 1996.

- HATCH, Mary Jô. The dynamics of organizational culture. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.
- _____. **Organization theory** : modern, symbolic and postmodern perspectives. New York : Oxford University Press, 1997.
- HININGS, C. R.; GREENWOOD, Royston. **The dynamics of strategic change**. Oxford : Basil Blackwell, 1988.
- JOST, Nestor. Aspectos da agricultura brasileira. **Carta Mensal**. São Paulo, v. 41, n. 491, fevereiro, p. 3-13, 1996.
- KOSLOVSKI, João Paulo. **Cooperativismo paranaense** : progresso e justiça social. Curitiba : OCEPAR, 1987.
- LAMBERT, P. **La doutrina cooperativa**. Buenos Aires : Intercoop, 1975.
- LAROCHE, Hervé; NIOCHE, Jean-Pierre. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. **Revue Française de Gestion**, juin-juillet-aout, p. 64-78, 1994.
- LAUGHLIN, Richard C. Environmental disturbances and organizational transitions and transformations : some alternative models. **Organization Studies**, v.12, n. 2, p. 209-232, 1991.
- LEVY, Amir, Second-order planned change: definition and conceptualization, **Organizational Dynamics**, v. 15, n. 1, p. 5-23, 1986.
- MACCHIONI, Giuseppe. **Cooperativismo**. Curitiba : OCEPAR – Organização das Cooperativas do Paraná, 1991.
- MacCRIMMON, Kenneth R. Do firm strategies exist? **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 113-130, 1993.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FERNANDES, Bruno H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica : um estudo de caso em instituição bancária. **Revista de Administração de Empresas**. v. 38, n. 4, p. 46-56, 1998.
- _____. O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do banco Bamerindus. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, p. 14-24, jan./mar. 1999.

- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria S. da. Homogeneização e diversidade organizacional : uma visão integrativa. In: 17^o ENANPAD (1993 : Salvador). **Anais...**, Salvador, p.147-159, 1993.
- _____. Competitividade organizacional : uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 97-114, dez. 1996.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria S. da; FERNANDES, Bruno H. R. **Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações**. 1999.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da; FERNANDES, Bruno H. R. Mudança e estratégia nas organizações : perspectiva cognitiva e institucional. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; BARBOSA Lúcia Ma., org. **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, p. 102-118, 1999.
- MARCH, J. G.; OSLEN, J.P. **Ambiguity and choice in organizations**. Bergen: Universitetsforlaget, 1976.
- MARIANO, Karina L. Pasquariello. Mercosul e a reconversão agrária. In: XII Encontro Nacional de Geografia Agrária (1995 : Rio Claro). **Anais...**, Rio Claro, p. 67-92, 1995.
- MARTIN, Nelson Batista; VEGRO, Celso Luís Rodrigues; MORICCHI, Luiz. Custos e rentabilidade de diferentes sistemas de produção de café. **Informações Econômicas**. São Paulo, v. 25, n. 8, p. 35-47, ago.1995.
- MEIRELLES, Fábio de Salles. Política agrícola dos países desenvolvidos. **Informações Econômicas**. v.25, suplemento n.1, 1995.
- MELO, Fernando Homem de. Política agrícola. **Jornal Folha de São Paulo**. São Paulo, p. 2-6, 03 de setembro de 1995.
- MELLO, Nilda Tereza C. e TOLEDO, Yuly Ivete Miazaki de. A dívida do setor rural. **Informações Econômicas**. v. 25, n. 7, 1995.
- MEYER, John W., SCOTT, W. Richards (eds). **Organizational environments : ritual and rationality**. Beverly Hills : CA Sage Publications, 1992.

- MINTZBERG, Henry.. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo : Atlas, 1995.
- MINTZBERG, Henry. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, J. B. **The strategic process** : concepts, contexts, cases. New Jersey : Prentice Hall, p.12-19, 1991.
- MINTZBERG, Henry; WESTLEY, Frances. Cycles of organizational change. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 39-59, 1992.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas, 1996.
- NADLER, David A., TUSHMAN, Michael L. Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. **Califórnia Management Review**, v. 32, p. 77-97, win. 1990.
- OLIVEIRA, Doca de. Aumentam operações de 63 rural. **Gazeta Mercantil**. São Paulo. Cad.B, p. 16, 20 out. 1996.
- PAULILLO, Luiz Fernando; ALVES, Francisco José da Costa. Crise Agrícola e redução dos direitos trabalhistas : a citricultura sai na frente. **Informações Econômicas**, v. 27, n. 1, p. 27-30, 1997.
- PAULILLO, Luiz Fernando; ALVES, Francisco. Crise Agrícola e políticas públicas: novos elementos para a discussão. **Agricultura em São Paulo**, v. 45, n. 2, p. 17-38, 1998.
- PANT, P. Narayan; LACHMAN, R. Value incongruity and strategic choice. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 2, p. 195-212, 1998.
- PAIVA, Cláudio César de. A importância da cooperativa agrícola para os pequenos e médios agricultores numa perspectiva de globalização dos mercados. **A Economia em Revista**, v. 4, n. 2, p. 97-107, 1995.
- PERROW, Charles. **Análise organizacional** : um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1981.
- PETTIGREW, Andrew; FERLIE, Ewan; McKEE, Lorna. **Shaping strategic change**. London : Sage, 1992.
- PINHO, D. B. **Economia e cooperativismo**. São Paulo : Saraiva, 1977.

- QUINN, James B. Strategies for change. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, J. B. **The strategic process** : concepts, contexts, cases. New Jersey : Prentice Hall, p. 4-12, 1991.
- RAJAGOPALAN, Nandini; SPREITZER, Gretchen M. Toward a theory of strategic change : a multi-lens perspective and integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 48-79, 1996.
- RANSON, Stewart; HININGS, Bob; GREENWOOD, Royston. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 1-17, mar. 1980.
- RICHARDSON, Roberto J.. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2ª ed. São Paulo : Atlas, 1989.
- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 2ª ed. San Francisco : Jossey-Bass, 1992.
- SCHWENK, Charles R. **The essence os strategic decision making**. New York : Lexington Books, 1988.
- SCOTT, W. Richard. **Organizations** : rational, natural and open systems. 3ª ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1992.
- _____. **Institutions and organizations**. Califórnia : Sage, 1995.
- SERRA, Elpídio. Um pouco da história do cooperativismo agrícola do Paraná. **Boletim de Geografia**. Maringá, ano 13, n. 1, p. 55-62, out.1995.
- SILVA, Valquíria da. Seguro agrícola. **Prognóstico Agrícola**. São Paulo, v.2, 1998.
- SMIRCICH, Linda; STUBBART, Charles. Strategic management in na enacted world. **Academy of Management Review**. v. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.
- TAMOYO, Álvaro. Valores organizacionais : sua relação com a satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, v. 33, n. 3, p. 56-63, jul./set., 1998.
- THOMAS, H. Perspectives on theory building in strategic management. **Journal of Management Studies**. v. 30, n. 1, p. 3-10, 1993.
- TRICE, Harrison M.; BEYER, Janice M. **The cultures of work organizations**. New Jersey : Prentice Hall, 1993.

- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais : a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1987.
- UNGARETTI, Gilberto. A rota dos grãos. **Manchete Rural**. Ano 7, n. 87, p. 28-39, ago.1994.
- VIEIRA, José Luiz Teixeira M.; FRANCA, Terezinha Joyce F.. O programa de estabilização econômica e impactos de curto prazo na agricultura. **Informações Econômicas**, v. 24, n. 3, p. 25-35, 1994.
- VILLELA, Gláucia. A lição do cooperativismo. **Manchete Rural**, v. 10, n. 121, p. 55-57, 1997.
- WHIPP, Richard. Creative deconstruction : strategy and organizations. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, W. (eds.). **Handbook of Organization Studies**. London : Sage, 1996.
- WHIPP, Richard; ROSENFELD, Robert; PETTIGREW, Andrew. Culture and competitiveness : evidence from two mature UK industries. **Journal of Management Studies**, v. 26, n. 6, p. 561-585, 1989.
- WILSON, D. C. **A strategy of change**. New York : Routledge, 1992.
- YIN, Robert K.. **Case study research : design and methods**. Beverly Hills : Sage Publications, 1987.

ANEXOS

ANEXO 1

RELAÇÃO DOS DOCUMENTOS ANALISADOS

- BANCO DE DADOS COCAMAR. **COCAMAR** – Cooperativa de Cafeicultores a Agropecuaristas de Maringá Ltda. Maringá, janeiro, 1993 - dezembro, 1999.
- BANCO DE DADOS OCEPAR. **OCEPAR** - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Curitiba, janeiro, 1993 – dezembro, 1999.
- BARBOSA, Marisa Z. Mercado de Produtos: algodão. **Informações Econômicas**. São Paulo, janeiro, 1993 - dezembro, 1999.
- BENETTI, Ma. Domingues. **Origem e formação do cooperativismo empresarial no Rio Grande do Sul** : uma análise do desenvolvimento da Cotrijuí, Cotrisa e Fecotrigo – 1957/1980. Porto Alegre. Rio Grande do Sul: F.E.E., 1982.
- CARVALHO, José Márcio; BRITO, Mozar José de; PEREIRA, Valéria da Glória. O cooperativismo e a dinamização tecnológica e empresarial da agricultura brasileira. **Caderno de Administração Rural**. Lavras, ano 5, v. 1, janeiro-dezembro, p. 39-50, 1993.
- CARVALHO, Maria Auxiliadora de. Como sair da crise. **Informações Econômicas**. São Paulo, v. 25, n. 7, p. 8-9, 1995.
- CARVALHO, Yara M. Chagas de. Desafios da agricultura para o desenvolvimento sustentado. **Informações Econômicas**. São Paulo, v. 27, n. 5, maio, 1997.
- COAMO. **Jornal Coamo**. Campo de Mourão, janeiro 1993 – dezembro 1999.
- COCAMAR. **Estatuto social**. Maringá, 1986.
- COCAMAR. Projeto Recoop. **CD-ROM Cocamar**. Maringá: 1989.
- FLEURY, Ma. Tereza Leme. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Global, 1983.
- FRANCA, Terezinha Joyce Fernandes. Financiamento agrícola e sustentação da renda. **Prognóstico Agrícola**, São Paulo, v. 2, p. 31-55, 1998.

- FRIEDLANDER, David; BRASIL, Sandra. Choveu na horta. **Revista Veja**: Economia e Agricultura, 26/03/1997.
- GENTHON, Martial. Informações agrícolas. **Manchete Rural**. São Paulo, ano 7, n. 84, maio, p. 54, 1994.
- GONÇALVES, José Sidnei. Crise do algodão brasileiro pós-abertura dos anos 90 e as condicionantes da retomada da expansão em bases competitivas. **Informações Econômicas**. São Paulo, v. 27, n. 3, p. 8-25, 1997.
- GONÇALVES, José Sidnei. Debate sobre crise da agricultura: crise do significado setorialista e o entendimento do significado da crise. **Informações Econômicas**. São Paulo, v. 25, n. 10, p. 93-102, 1995.
- INFORMAÇÕES ECONÔMICAS. **Editorial**. São Paulo, janeiro 1993-dezembro 1999.
- INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA. Prognóstico Agrícola. **Informações Econômicas**. São Paulo, safras 93/94-safras 98/99.
- JOST, Nestor. Aspectos da agricultura brasileira. **Carta Mensal**. São Paulo, v. 41, n. 491, fevereiro, p. 3-13, 1996.
- MARIANO, Karina L. Pasquariello. Mercosul e a reconversão agrária. In: XII Encontro Nacional de Geografia Agrária (1995: Rio Claro). **Anais...**, Rio Claro, p. 67-92, 1995.
- MARTIN, Nelson Batista; VEGRO, Celso Luís Rodrigues; MORICOCHI, Luiz. Custos e rentabilidade de diferentes sistemas de produção de café. **Informações Econômicas**. São Paulo, v. 25, n. 8, agosto, p. 35-47, 1995.
- MEIRELLES, Fábio de Salles. Política agrícola dos países desenvolvidos. **Informações Econômicas**. v. 25, suplemento n. 1, 1995.
- MELLO, Nilda Tereza C. e TOLEDO, Yuly Ivete Miazaki de. A dívida do setor rural. **Informações Econômicas**. v. 25, n. 7, 1995.
- MELO, Fernando Homem de. Política agrícola. **Jornal Folha de São Paulo**. São Paulo, p. 2-6, 03/09/95.
- MONTEIRO, Ana Victória Vieira M. Mercado de Produtos: trigo. **Informações Econômicas**. São Paulo, janeiro1994-dezembro1999.

- MORICOCCHI, Luiz; MARTIN, Nelson Batista; VEGRO, Celso Luis Rodrigues. Produção de Café nos países concorrentes do Brasil e tendências do consumo mundial. **Informações Econômicas**. São Paulo, v. 27, n. 5, p. 7-23, 1997.
- OLIVEIRA, Doca de. Aumentam operações de 63 rural. **Gazeta Mercantil**. São Paulo. Cad.B, p. 16, 20/10/96.
- PAIVA, Cláudio Cesar de. A importância da cooperativa agrícola para os pequenos e médios agricultores numa perspectiva de globalização dos mercados. **A Economia em Revista**. Maringá, v. 4, n. 2, p. 97-107, 1995.
- PAULILLO, Luiz Fernando; ALVES, Francisco José da Costa. Crise Agrícola e redução dos direitos trabalhistas: a citricultura sai na frente. **Informações Econômicas**, v. 27, n. 1, p. 27-30, 1997.
- PAULILLO, Luiz Fernando; ALVES, Francisco. Crise Agrícola e políticas públicas: novos elementos para a discussão. **Revista Agricultura em São Paulo**, v. 45, n. 2, p. 17-38, 1998.
- ROCHA, Marina Brasil. Mercado de Produtos: soja. **Informações Econômicas**. São Paulo, janeiro 1994-dezembro1999.
- SERRA, Elpídio. Um pouco da história do cooperativismo agrícola no Paraná. **Boletim de Geografia**. Maringá, ano 13, n. 1, outubro, p. 55-62, 1995.
- SILVA, Ady Raul da. Informações agrícolas. **Revista Manchete Rural**. São Paulo, ano 7, n. 83, abril, p. 32-33, 1994.
- SILVA, Valquíria da. Seguro agrícola. **Prognóstico Agrícola**. São Paulo, v. 2, 1998.
- TSUNECHIRO, Alfredo; GHILARDI, Arthur A.; PENTEADO, Célia R. Roncato e outros. Prognóstico Agrícola. **Informações Econômicas**. São Paulo, v. 25, n. 9, setembro, p. 14-71, 1996.
- UNGARETT, Gilberto. Café: preço e geada agitam lavoura. **Revista Manchete Rural**. São Paulo, ano 7, n. 87, agosto, 1994.
- UNGARETT, Gilberto. A rota dos grãos. **Revista Manchete Rural**. ano 7, n. 87, agosto, p. 28-39, 1994.

- VIEIRA, José Luiz Teixeira M.; FRANCA, Terezinha Joyce F.. O programa de estabilização econômica e impactos de curto prazo na agricultura. **Informações Econômicas**, v. 24, n. 3, p. 25-35, 1994.
- VILLELA, Gláucia. A lição do cooperativismo. **Revista Manchete Rural**, v. 10, n. 121, julho, p. 55-57, 1997.
- VILLELA, Gláucia. O renascimento do café no Paraná. **Revista Manchete Rural**, v. 10, n. 121, julho, p. 18-22, 1997.

ANEXO 2

ROTEIRO PARA ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADA

Modelo 1 – Para dirigentes da Coamo

1. Qual seu nome, idade e formação?
2. Há quanto tempo está atuando na empresa?
3. Quais os cargos que ocupou neste período?
4. Qual o cargo ocupado atualmente na cooperativa?
5. Quais as áreas que estão sob sua responsabilidade direta?
6. Qual a importância do cooperativismo para o Brasil e para o setor agrícola?
7. As cooperativas devem ter uma conotação mais econômica ou mais social, no que tange aos cooperados? Porque?
8. Como a Coamo contribuiu para o desenvolvimento nacional, regional e local?
9. Como avalia a participação do cooperado ao longo do período de 1993/1999?
10. Como foi o desempenho da cooperativa durante este período?
11. De que forma a cooperativa monitora o ambiente no qual ela está inserida?
12. Você identifica alguns momentos chaves para a cooperativa no período de 1993 a 1999? Como isso afetou os recursos, os produtos e o mercado?
13. Quais as principais ações governamentais (nacional e regional) que afetaram o setor agrícola e as cooperativas em geral?
14. Qual o atual perfil exigido para os executivos da cooperativa? Como é feita a qualificação destes profissionais?
15. Qual a relação dela com os principais concorrentes, clientes e fornecedores?
16. Como avalia a postura mais cautelosa da Coamo neste período?
17. Outras observações que achar relevante.

ANEXO 3

ROTEIRO PARA ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADA

Modelo 2 – Para dirigentes da Cocamar

1. Qual seu nome, idade e formação?
2. Há quanto tempo está atuando na empresa?
3. Quais os cargos que ocupou neste período?
4. Qual o cargo ocupado atualmente na cooperativa?
5. Quais as áreas que estão sob sua responsabilidade direta?
6. Qual a importância do cooperativismo para o Brasil e para o setor agrícola?
7. As cooperativas devem ter uma conotação mais econômica ou mais social, no que tange aos cooperados? Porque?
8. Como a Cocamar contribuiu para o desenvolvimento nacional, regional e local?
9. Como avalia a participação do cooperado ao longo do período de 1993/1999?
10. Como foi o desempenho da cooperativa durante este período?
11. De que forma a cooperativa monitora o ambiente no qual ela está inserida?
12. Você identifica alguns momentos chave para a cooperativa no período de 1993 a 1999? Como isso afetou os recursos, os produtos e o mercado?
13. Quais as principais ações governamentais (nacional e regional) que afetaram o setor agrícola e as cooperativas em geral?
14. Qual o atual perfil exigido para os executivos da cooperativa? Isto de alguma forma alterou-se ao longo do período 1993-1999? Por que?
15. De que forma a cooperativa costuma qualificar seus funcionários?
16. Qual a relação dela com os principais concorrentes, clientes e fornecedores?
17. Por que a cooperativa fez opção pelo sistema de parceria?
18. Como se deu a concretização de estratégias pioneiras?
19. Outras observações que achar relevante.